

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

GILMAR LUIZ FROTTÉ ALVES

Universidade Corporativa, alinhamento estratégico da administração de Recursos Humanos e desenvolvimento profissional dos trabalhadores.

Rio de Janeiro
2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

GILMAR LUIZ FROTTÉ ALVES

Universidade Corporativa, alinhamento estratégico da administração de Recursos Humanos e desenvolvimento profissional dos trabalhadores.

Dissertação apresentada à Universidade Estácio de Sá, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial. Orientador: Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas.

Rio de Janeiro
2007

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A474

Alves, Gilmar Luiz Frotté

Universidade corporativa, alinhamento estratégico da administração de recursos humanos e desenvolvimento profissional dos trabalhadores. / Gilmar Luiz Frotté Alves. -Rio de Janeiro, 2007.

135 f.

Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) – Universidade Estácio de Sá, 2007.

1Universidades corporativas. 2.Estratégia. 3.Competência.
4.Administração de recursos humanos. I. Título.

UNIVERSIDADE
Estácio de Sá

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL**

A dissertação

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA, ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE
ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E DESENVOLVIMENTO
PROFISSIONAL DOS TRABALHADORES**

elaborada por

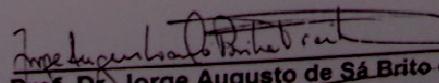
GILMAR LUIZ FROTTÉ ALVES

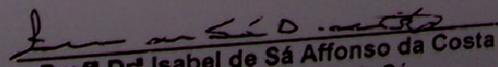
e aprovada por todos os membros da Banca Examinadora foi aceita pelo Curso de
Mestrado Profissional em Administração e Desenvolvimento Empresarial como
requisito parcial à obtenção do título de

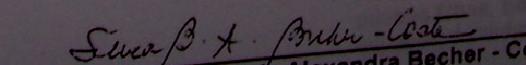
MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

Rio de Janeiro, 1º de outubro de 2007.

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas
Presidente
Universidade Estácio de Sá


Prof. Dr. Isabel de Sá Affonso da Costa
Universidade Estácio de Sá


Prof. Dr. Sílvia Beatriz Alexandra Becher - Costa
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

À minha mãe Léa, minha irmã Aniléa,
minhas filhas, Bárbara e Érica, e, em
especial, à minha esposa Giovânia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado saúde e paz para finalizar o mestrado e, por fim, concluir essa dissertação;

Ao meu orientador, Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas, pela atenção e jeito cordial com que conduziu a orientação.

RESUMO

O objetivo principal deste trabalho é descrever os fatores presentes nas Universidades Corporativas que contribuem para o alinhamento estratégico da Administração de recursos humanos das organizações. Os temas analisados no referencial teórico são alinhamento estratégico, gestão de competências, desenvolvimento da administração de Recursos Humanos e o crescimento das Universidades Corporativas. A pesquisa é de natureza descritiva na modalidade de estudo de caso múltiplo, do tipo holístico, realizado em duas empresas da região metropolitana do Rio de Janeiro. Foram feitas entrevistas semi-estruturadas, com executivos e empregados das duas organizações. O projeto tem um caráter qualitativo-indutivo. A análise das evidências foi feita através de análise de conteúdo. Os resultados mostram que as Universidades Corporativas (UCs), embora tenham características diferentes, são importantes para o fortalecimento do setor de RH na participação da gestão estratégica da empresa. Entretanto, verifica-se a dificuldade de avaliar o impacto nos resultados das organizações, uma vez que, as UCs não podem ser consideradas a única ferramenta de que as empresas dispõem para enfrentar os desafios que o ambiente está proporcionando nos dias atuais.

Palavras chaves: Universidade Corporativa, alinhamento estratégico, Administração de Recursos Humanos, gestão de competências.

ABSTRACT

This paper aims at describing the factors contained in Corporate Universities that contribute to the strategic alignment of the organizations' Human Resources Administration. The topics analyzed in the theoretical reference are strategic alignment, competence management, Human Resource Administration development, and growth of Corporate Universities. This research is descriptive and uses the multiple case study method holistically, by analyzing two companies in the metropolitan region of Rio de Janeiro. Semi-structured interviews were held with executives and employees of each organization. The project has a qualitative-inductive aspect. The analysis of the evidence was undertaken by analyzing contents. The results show that the Corporate Universities, although varying greatly, are important for strengthening the HR sector in participating in the strategic management of the company. However, there is a difficulty in evaluating the impact caused by the organizations' results, since the Corporate Universities cannot be considered the only tools the companies dispose of to face the challenges set by the environment nowadays.

Keywords: Corporate University, strategic alignment, Human Resource Administration, competence management

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	APRESENTAÇÃO INICIAL	9
1.2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	13
1.3	OBJETIVOS	13
1.3.1	Principal	13
1.3.2	Intermediários	13
1.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	14
1.4.1	Espacial	14
1.4.2	Temporal	14
1.4.3	Teórica	14
1.5	SUPOSIÇÃO	15
1.6	RELEVÂNCIA	15
1.7	DEFINIÇÕES DE TERMOS	16
1.7.1	Universidade Corporativa	16
1.7.2	Capital Intelectual	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS VINCULADA ÀS COMPETÊNCIAS E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAIS	18
2.2	UNIVERSIDADE CORPORATIVA	30
3	METODOLOGIA	43
3.1	QUANTOS AOS FINS	43
3.2	QUANTOS AOS MEIOS	43
3.3	ESTRATÉGIA DE PESQUISA	44
3.4	SELEÇÃO DOS SUJEITOS	45
3.5	COLETA DE DADOS	45
3.6	ANÁLISE DOS DADOS	46
4	BREVE DESCRIÇÃO DOS CASOS	47
4.1	APRESENTAÇÃO DA LEADER	47
4.1.1	A Escola Elevar	49
4.1.1.1	Os Programas da Escola Elevar	50
4.2	APRESENTAÇÃO DA AMIL	52
4.2.1	AMIL Universidade Corporativa	53
4.2.1.1	Programas da Universidade Corporativa AMIL	54
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	58
5.1	ANÁLISE COMPARATIVA SOB À ÓTICA DOS COLABORADORES DA ESCOLA ELEVAR e AMIL	58
5.1.1	Estratégia Organizacional	58
5.1.1.1	Entrevista com os colaboradores da LEADER	58
5.1.1.2	Entrevista com os colaboradores da AMIL	61
5.1.2	Políticas de Recursos Humanos	63

5.1.2.1	Entrevista com os colaboradores da LEADER	63
5.1.2.2	Entrevista com os colaboradores da AMIL	66
5.1.3	Universidade Corporativa	68
5.1.3.1	Entrevista com os colaboradores da LEADER	68
5.1.3.2	Entrevista com os colaboradores da AMIL	73
5.2	QUADRO DE CLASSIFICAÇÃO DE TEMAS E SUBTEMAS	80
5.3	QUADRO COMPARATIVO – COLABORADORES DA LEADER e AMIL	81
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	85
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
	APÊNDICE A : ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM EXECUTIVA DA EMPRESA .	92
	APÊNDICE B: ROTEIRO P/ ENTREVISTA COM COLABORADORES	93
	APÊNDICE C: PERFIL DOS ENTREVISTADOS	94
	ANEXO A: ORGANOGRAMA DA LEADER - OUTUBRO/2006	97
	ANEXO B: ORGANOGRAMA EMPRESA AMIL - OUTUBRO/2006	98
	ANEXO C: TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS – TEMAS E SUBTEMAS..	99

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO INICIAL

No final da década de 1960, o surgimento de novas tecnologias desencadeou uma série de efeitos sociais sobre as organizações e os trabalhadores. A automação gerou a diminuição do nível de emprego e ocasionou mudanças organizacionais profundas, principalmente nos métodos e processos da execução das atividades. Segundo Le Boterf (2003), diante desse cenário de mudanças a figura do operário qualificado foi progressivamente substituída pela do 'profissional', levando as organizações a buscarem e criarem sistemas de profissionalização.

Conforme esse autor, somente a partir dos anos 80 que o conceito de competência começou a despertar interesse da comunidade acadêmica. Esse termo se adapta mais à gestão de mobilidade profissional, à capacidade de enfrentar a incerteza do que aquela gestão voltada para uma posição de estabilidade, mais ligada à definição estrita de um posto de trabalho.

Para ser competitivo é fundamental investir na inteligência. Ter uma excelente gestão financeira ou tecnológica não é suficiente para o sucesso de uma organização. Investir no capital humano torna-se indispensável. Os processos para redução de custo e melhoria da qualidade, fruto de investimentos em competências, são garantias de um diferencial competitivo. "As empresas que apresentam um 'saber-fazer' estático estão fadadas a desaparecer". (LE BOTERF, 2003, p.16)

Esse autor afirma que, para atuar em um ambiente de complexidade, é importante que o novo trabalhador tenha um perfil voltado à administração. As metas

são traçadas e, para atingi-las, é necessário saber navegar; quem dirige um barco determina o ritmo e a velocidade, busca solução para enfrentar as dificuldades. O destino é traçado, mas o trabalhador não sabe previamente o que fazer e como fazer. Inovação, criação e reconstrução são palavras indispensáveis no vocabulário desse novo trabalhador.

Apenas a competência individual dos colaboradores nas organizações não é suficiente para o desenvolvimento de uma organização. A competência coletiva representa a organização em sua totalidade e surge a partir da qualidade da combinação ou da articulação das competências individuais. São essas combinações que asseguram o diferencial competitivo e enfraquecem a concorrência, uma vez que elas são difíceis de copiar. A competência coletiva está relacionada com a sinergia e ao conceito de rede, que não é apenas formada apenas de seres humanos; as redes de competências são “um conjunto constituído de elementos heterogêneos – homens, máquinas, bancos de dados... As conexões não correspondem a um gráfico pré-estabelecido: elas evoluem com o correr do tempo, segundo formas polimorfas” (LeBOTERF, 2003, p. 232). O sucesso da organização está baseado na sua capacidade de criar e inovar, obtida pela eficiência na utilização de suas redes de competências. “A qualidade coletiva não é substituível”. (LeBOTERF, 2003, p. 234)

Ghoshal e Bartlett (2000) afirmam que a maioria das organizações tem que se preocupar com uma transformação organizacional constante. A renovação de processos e produtos está ligada à revitalização do pessoal. As pessoas têm que mudar as suas atitudes para modificarem seus comportamentos. Segundo esses autores, o empreendedorismo, a inspiração e o comprometimento estão inseridos nas

pessoas dentro das organizações; o que falta é alimentar esse sentimento e não o sufocar.

Para Ghoshal e Bartlett (2000), 'o cheiro do lugar' seria o que se chama de cultura, clima ou contexto, ou seja, no momento em que se entra em uma empresa, observa-se o modo de as pessoas se relacionarem, o sorriso, a cordialidade, o modo de andar. Esses fatores que são diferentes em cada organização e distinguem uma da outra. Isso está influenciado pela forma com que a empresa incentiva o empreendedorismo, o aprendizado e a auto-renovação.

Preocupadas com as competências, as organizações inovadoras constatam que são necessários instrumentos que permitam o alinhamento entre as competências individuais e coletivas, ou seja, elas necessitam transformar-se em organizações de aprendizagem, voltadas para aprendizagem permanente de seus colaboradores. Quanto mais as empresas dominam o conhecimento, tanto maior a sua vantagem competitiva. Cientes que a educação formal não consegue fornecer essa educação distintiva, surge a idéia de criar universidades corporativas, que têm como objetivo transmitir para os colaboradores e demais partes interessadas (inclusive parceiros, fornecedores, clientes e revendedores) a importância do capital intelectual na formação do diferencial competitivo, no incentivo ao autodesenvolvimento, na motivação e retenção de talentos.

Eboli (2004) elabora uma distinção entre o conceito de princípios e práticas.

Princípios são bases filosóficas e os fundamentos que norteiam uma ação [...]. São os princípios que darão origem à elaboração de planejamento estratégico e consistente. [...] as práticas são as escolhas organizacionais que permitem transformar as escolhas estratégicas (competências empresariais) em escolhas pessoais (competências humanas). (EBOLI 2004, p. 57 e 58)

A preocupação constante dos gestores é que as empresas incorporem práticas organizacionais que favoreçam a melhoria contínua, possibilitando maior velocidade na transformação do planejamento em ação. Eboli (2004) apresenta um modelo para representar a relação entre competências, gestão do conhecimento, aprendizagem e um sistema de educação corporativa.

As mudanças ambientais estão transformando a gestão de recursos humanos. Nos últimos tempos, ela está enfrentando grandes desafios. Entre eles, ressalta-se:

A função de recursos humanos corre o risco de ter seu papel, já secundário, restrito a mero apoio técnico, perdendo o seu potencial de motor de transformação do ambiente de trabalho. (WOOD, 1995 p. 223)

Para que isso não ocorra, esse autor afirma que é necessário que surja um novo modelo de gestão, onde haja maior comprometimento dos empregados com os objetivos organizacionais e rápidas respostas às situações e aos problemas do cotidiano das organizações.

Fleury & Fleury (2000) observa que estão ocorrendo mudanças na gestão de recursos humanos devido à incorporação do conceito de competência. O recrutamento & seleção passou a ser uma atividade estratégica, uma vez que as novas atividades exigem maior criatividade, automotivação e capacidade para trabalhar em grupo. O treinamento, que era antes aplicado de maneira sistemática para preparar o pessoal para produção em série e padronizada, atualmente tem uma nova proposta:

...criando-se, inclusive, em algumas empresas, o conceito de universidade corporativa; o ponto chave desse conceito é que todo o processo de desenvolvimento das pessoas deve estar alinhado à definição das estratégias de negócio e competências essenciais da organização. (FLEURY & FLEURY, 2000 p. 65)

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O crescente interesse pelas Universidades Corporativas, de um lado; e de outro, a preocupação de desenvolver as competências individuais e coletivas alinhadas aos objetivos estratégicos das organizações para estabelecer um diferencial competitivo, leva a indagar:

Como as Universidades Corporativas contribuem para o alinhamento estratégico dos recursos humanos das organizações?

1.3 OBJETIVOS

Em função do levantado acima, procura-se responder a esses desafios com os seguintes objetivos:

1.3.1 Principal

Descrever os fatores presentes nas Universidades Corporativas que contribuem para o alinhamento estratégico dos recursos humanos das organizações.

1.3.2 Intermediários

- a) Identificar as características das universidades corporativas.
- b) Pesquisar a participação dos recursos humanos nas estratégias organizacionais, notadamente as mercadológicas, dessas organizações.

- c) Identificar as características encontradas nas universidades corporativas de duas organizações brasileiras, localizadas na área metropolitana do Rio de Janeiro.
- d) Verificar a participação da Administração de Recursos Humanos (ARH) nas estratégias e decisões das empresas.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

1.4.1 Espacial

O estudo se concentra nas Universidades Corporativas das empresas AMIL e da LEADER, situadas nas cidades do Rio de Janeiro e Niterói, respectivamente.

1.4.2 Temporal

Muito embora a Escola AMIL tenha sido criada em 1990 e a Escola Elevar da LEADER tenha sido inaugurada em julho de 1999, esta pesquisa limita-se ao período de 2002 a 2006.

1.4.3 Teórica

O foco do referencial teórico será sobre conceitos e justificativas de alinhamento estratégico, gestão de competências, desenvolvimento da administração de recursos humanos (ARH) e o crescimento das Universidades Corporativas. Não serão abordados neste trabalho os temas correlatos, como, por exemplo, a aprendizagem individual e a educação de adultos (andragogia).

1.5 SUPOSIÇÃO

Muitas empresas já se preocupavam com o desenvolvimento profissional de seus funcionários, mesmo antes da formação da Universidade Corporativa, ou continuaram a se preocupar com esse tema, mesmo não institucionalizando a educação corporativa, através de ações, formalizadas ou não, de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.

A Universidade Corporativa vai além de um modismo, ou de uma nova roupagem para práticas antigas, buscando uma participação multidisciplinar, com recursos internos e externos à organização, para elaboração de programas mais estreitamente vinculados plano estratégico da empresa. Para tanto, se supõe que a área de Recursos Humanos procura gerenciar e utilizar-se das atividades da Universidade Corporativa, apresentando-a como uma nova e mais eficaz faceta da participação de RH na gestão estratégica da empresa.

1.6 RELEVÂNCIA

Como demonstração do interesse das empresas pelas Universidades Corporativas, Eboli (2004) afirma que as organizações de sucesso têm lançado mão delas como estratégia para desenvolver o seu capital intelectual. A mesma autora relata que as revistas de negócios brasileiras mostram que, dentre as empresas mais admiradas no Brasil e as consideradas melhores lugares para se trabalhar, muitas delas já implantaram universidades corporativas. Eboli (2004) afirma, também, que o Brasil tem cerca de cem organizações brasileiras ou multinacionais, tanto no setor público quanto no privado, que já implementaram sistemas educacionais pautados pelos

princípios e práticas das Universidades Corporativas e o rol dessas organizações encontra grande paralelismo com aquelas consideradas melhores empresas para se trabalhar.

Para as duas empresas envolvidas no estudo, a pesquisa possivelmente proporcionará informações para analisar os resultados que vêm sendo alcançados com a implantação da sua Universidade Corporativa e, com isso, examinará se o alinhamento às diretrizes estratégicas está efetivamente se consolidando.

Para a comunidade acadêmica, a discussão sobre a relação entre a educação corporativa, o alinhamento estratégico das políticas de Recursos Humanos e o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores pode trazer novas luzes aos estudos de gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e do comportamento humano nas organizações.

1.7 DEFINIÇÃO DE TERMOS

1.7.1 Universidade Corporativa

Meister (1999, p.29) define universidade corporativa (UC) como "um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização". Tem como princípios básicos, o delineamento de programas que reflitam o compromisso da empresa em dar sustentação aos objetivos organizacionais. Além do modelo tradicional de sala de aula, utiliza-se formas múltiplas de aprendizagem, tais como recursos de

aprendizagem à distância, via Internet e *campi* virtuais, possibilitando “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.

1.7.2 Capital Intelectual

Edvinsson e Malone (1997) dividem o capital intelectual em capital humano, capital estrutural e capital de clientela. O capital humano inclui capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados e gerentes. O capital estrutural subdivide-se em capital de inovação, capital organizacional e capital de processos, correspondendo ao potencial da estrutura interna da empresa, ou seja, sua capacidade de apoiar e viabilizar a melhor execução dos processos, e também, à renovação e inovação dentro da empresa, incluindo conhecimento ou competência coletiva, como processos, *know-how*, marcas e patentes, documentos. O capital de clientela, por sua vez, refere-se à qualidade do relacionamento da empresa com seus fornecedores/parceiros comerciais e com seus clientes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS, COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Prahalad e Hamel (1990) afirmam que poucas empresas foram capazes de criar novos mercados, seja abrindo oportunidades em mercados emergentes seja levantando novos clientes em mercados já estabelecidos. A função principal do gestor é desenvolver estratégias para que a organização seja suficientemente flexível para dar uma funcionalidade irresistível aos seus produtos, para desenvolver produtos que clientes não vêem necessidade no momento, mas que serão indispensáveis no futuro. Esses autores ressaltam que essa é uma tarefa difícil, pois requer uma mudança drástica na administração das empresas e atribuem o declínio competitivo das empresas ocidentais na década de 80 aos próprios executivos. Para eles é necessária uma reforma nos princípios gerenciais.

Segundo esses autores, as empresas, no curto prazo, estão cada vez mais convergindo para padrões similares de custo e qualidade. Em longo prazo, a vantagem competitiva está na capacidade de elaborar, com menor custo e com maior velocidade, as competências essenciais que não podem ser facilmente imitadas. Comparando as empresas ocidentais com as japonesas, concluem que o melhor desempenho japonês não é devido às capacidades gerenciais e técnicas, mas à adesão irrestrita ao conceito de corporação.

A corporação diversificada é como uma grande árvore, tendo como tronco e galhos principais, os produtos essenciais. Os galhos menores são as unidades de

negócios. Os produtos finais são as folhas, flores e frutos. As competências essenciais são as raízes que nutrem, sustentam e dão estabilidade à árvore. Deixa-se de perceber a força da concorrência se apenas se observar os seus produtos finais; o mesmo acontece se olharmos somente as folhas, deixando de perceber a energia da árvore. “As competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias”. (PRAHALAD e HAMEL, 1990, p. 298)

Kilimnik e Sant'Anna (2006) afirmam que o conceito de competência não é novo e recentemente recebeu nova atenção, devido aos processos de reestruturação produtiva em função da descontinuidade e das imprevisibilidades da situação econômica, além das mudanças no mercado de trabalho ocasionado pela globalização. Esses autores apresentam o seguinte agrupamento de competências individuais:

- Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias;
- Capacidade de trabalhar em equipe;
- Criatividade;
- Visão do mundo ampla e global;
- Capacidade de comprometer-se com o objetivo da organização;
- Capacidade de comunicação;
- Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades;
- Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada;
- Capacidade de inovação;
- Capacidade de relacionamento interpessoal;

- Iniciativa de ação e decisão;
- Autocontrole emocional;
- Capacidade empreendedora;
- Capacidade de gerar resultados efetivos;
- Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.

Zarifian (2001) e Le Boterf (2003) afirmam que a competência individual está relacionada com a troca de saberes e conexões entre atividades diferentes. A competência coletiva é uma sinergia. Não é uma simples soma das competências individuais. Para existência da competência coletiva é necessário que as pessoas tenham referências comuns, compartilhem uma linguagem profissional comum e visualizem a necessidade de cooperação.

Conforme Green (2000), a linguagem comportamental é melhor forma de construir competências sólidas, pois facilita o entendimento do que foi realizado, do que está sendo realizado ou do que necessita ser realizado. Ela é fundamental para diminuir conflitos relacionados com a resistência às novas idéias. A linguagem comportamental ideal deve ser utilizada nos diálogos cotidianos e nos processos do trabalho, evitando jargões profissionais para que a comunicação de padrões, expectativas, objetivos e metas seja difundida facilmente em toda a organização.

Segundo Le Boterf (2003) a competência é ao mesmo tempo, individual e social. A maneira de classificar, conceituar e representar está ligada ao sistema sócio-ambiental; portanto, é a cultura que fornece ao profissional as ferramentas necessárias para colocar em ação os processos cognitivos. Para esse autor, as grandes mudanças estão provocando um ambiente de complexidade e incertezas. A obtenção dos

resultados organizacionais depende da competência de seus profissionais. Os participantes necessitam saber navegar, ou seja, ter capacidade de conduzir a organização levando em conta as dificuldades e complexidade do mundo dos negócios. Le Boterf (2003) apresenta cinco características necessárias para a navegação dentro de um mar de complexidades:

- Saber agir com pertinência – Ser competente não é somente fazer o que foi prescrito, mas ir além. É básico aplicar o que é conhecido. É necessário ter vivacidade, acuidade e saber antecipar incidentes. O profissional deve basear-se em dois critérios para melhor executar as atividades profissionais: ‘o critério das prescrições’ está relacionado ao domínio do conhecimento referencial da profissão, pois a qualidade da operacionalização é difícil de ser avaliada. O profissional dispõe de conhecimento específico da profissão e a confiança é a base da aquisição do serviço. O critério de ‘especificações’ refere-se às características que permitem ao cliente avaliar o produto ou serviço antes da aquisição (especificidades técnicas e garantia da qualidade).
- Saber mobilizar conhecimentos em um contexto profissional – para determinar a competência de um indivíduo, é fundamental que ele saiba aplicar as técnicas e regras no momento oportuno. Le Boterf (2003) cita uma analogia apresentada por Argyris entre o ‘saber aplicável’ e o ‘saber acionável’. No primeiro, o indivíduo conhece as conseqüências de suas ações e, no segundo, além do conhecimento, ele tem competência para mobilizar os recursos e aplicar na vida real. Afirma que a competência só existe se colocada em ação. “Ela não preexiste ao acontecimento ou ação” (LeBOTERF, 2003, p. 50) Esse autor ressalta a necessidade de mobilizar os recursos de uma rede. O indivíduo não

pode saber de tudo. O importante é que saiba acionar a sua rede de profissionais para lhe dar suporte.

- Saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos – a competência não se limita a uma lista de saberes parciais, de acordo com as circunstâncias. O profissional vai modulando as suas estratégias, vai combinando os recursos disponíveis para resolver os problemas. Mesmo nas funções aparentemente menos complexas existe a integração de conhecimentos múltiplos. Le Boterf (2003) cita o exemplo da poda de árvores, em que o podador necessita ter uma experiência para saber qual a melhor estação e conhecer diferentes tipos de árvores para obter melhores resultados técnicos.
- Saber transpor – o profissional tem capacidade de aplicar o seu conhecimento em ambientes diferentes, não se limita à execução de tarefas únicas e repetitivas. Ele sabe transpor. Ele não permanece estático diante de uma situação complexa e de um contexto variável. Através de um trabalho de abstração e conceitualização, o trabalhador aplica os seus conhecimentos e habilidades em situações diversas. O profissional que trabalha na máquina de fresa e passa para o torno digital deve ter capacidade cognitiva para construção de um novo conhecimento.
- Saber aprender e aprender a aprender – o indivíduo deve saber tirar proveito de suas experiências. Saber tirar lições da ação. O profissional tem capacidade teórica sobre suas ações. Se necessário, ele tem condições de corrigir não somente suas ações, mas também as premissas em que estão baseadas as suas estratégias.

- Saber envolver-se – o profissional está envolvido com todo o sistema. Ele não se esconde atrás de instruções e procedimentos, ele tem iniciativa. O envolvimento individual está relacionado com o envolvimento coletivo, ou seja, busca o envolvimento dos outros nas resoluções dos problemas. Le Boterf (2003) define 'envolvimento' do modo como Zarifian (2001) define a competência. A competência assegura que o sujeito tem a capacidade de realizar um ato com pleno discernimento e com a vivência de direcionar seus atos. Ele assume os riscos que podem existir.

Prahalad e Hamel (1990) afirmam que as competências essenciais não se limitam apenas às adaptações da tecnologia, elas estão também relacionadas com os processos e com a entrega de valor. São percebidas tanto na fabricação física do produto como nos serviços. Não diminuem com o uso, desenvolvem e ampliam-se com a sua aplicação e compartilhamento, entretanto precisam ser alimentadas e protegidas. As competências essenciais orientam o desenvolvimento de novos produtos e mercados, não condicionando a organização a seguir a atratividade do mercado. Identificam-se as empresas que têm competências essenciais através de três características, sendo a primeira a sua ampla atuação no mercado. Os autores citam, como exemplo, empresas que têm competências em monitores de vídeo e atuam no negócio de calculadoras, computadores portáteis, painéis de automóvel e televisores portáteis. Pela segunda, os clientes percebem benefícios significativos no produto final da empresa; e a terceira característica é que a sua competência essencial é difícil de ser copiada pelos concorrentes. As empresas líderes mundiais no mercado têm capacidade de reter aproximadamente cinco competências. Muitas competências significam que a empresa não as delineou claramente.

Le Boterf (2003) apresenta uma reflexão sobre a necessidade da existência do reconhecimento. Quem deve avaliar a existência da competência? Declarar a própria competência é arriscado devido ao fato de que a desconsideração é maior quando constatada a falsa declaração. A competência está relacionada com o sucesso no alcance de objetivos e, ao mesmo tempo, busca o reconhecimento de terceiros.

Ghoshal e Bartlett (2000) afirmam que quase todas as organizações foram criadas para atingir lucros usando todos os recursos disponíveis. Essa forma de pensar inibe a eficiência da empresa a longo prazo, levando as pessoas a se dedicarem à extração de valor. A empresa individualizada reverte o foco da extração para a criação de valor. A empresa corre o risco de não ser eficaz, porque existe a possibilidade de rotatividade de pessoal, que é uma preocupação constante dos empresários. A empresa tem que buscar uma forma de disseminação do conhecimento a todos os seus colaboradores e se transformar em empreendimento coletivo, onde o conhecimento deve ser compartilhado.

A empresa tem que estar atenta para as amarras do planejamento estratégico. Atualmente, o foco das empresas está direcionado ao aprendizado organizacional para reagir às mudanças com rapidez e flexibilidade. “A era do planejamento estratégico está rapidamente evoluindo para a era do aprendizado organizacional” (GHOSHAL e BARTLETT, 2000, p. 77). Na era dos serviços, as organizações têm que buscar desenvolver as competências individuais, através de um programa de treinamento consistente - ‘a empresa como universidade’ - e de uma política de recrutamento e seleção baseada na busca contínua de pessoas qualificadas. As empresas devem ter como objetivos estratégicos não só a produção de bens e serviços, mas o investimento

no desenvolvimento de carreira de seus funcionários, bem como ter o compromisso de criar um ambiente propício ao aprendizado organizacional, buscar novos canais de comunicação, novas formas de avaliação e divulgação do desempenho.

O processo de comunicação nas empresas sempre foi verticalizado de cima para baixo. O desafio é horizontalizar o fluxo de informação e competências para disseminar o conhecimento, propagando, de forma rotineira, as melhores práticas em toda a organização. O foco excessivo nos lucros e resultados criou uma paranóia dentro das organizações, devido à forma de avaliação verticalizada, seguida de um modelo baseado em critérios puramente financeiros, causando o surgimento de problemas patológicos dentro das organizações. Atualmente, novos métodos de mensuração do desempenho, como o *balanced scorecard* e a avaliação de 360 graus procuram melhorar o fluxo de informação e favorecem a construção de redes do conhecimento. (GHOSHAL e BARTLETT, 2000)

Esses autores apresentam outros fatores importantes que são essenciais para a disseminação do aprendizado organizacional. O principal deles é a criação de uma cultura orientada para a confiança, investida de transparência e abertura, baseada na justiça e na equidade.

Por outro lado, as grandes organizações estão desenvolvendo modelos que possibilitam o desenvolvimento de capacidades e distribuição de competências, permitindo a conexão dessas capacidades através de fluxo horizontais de informações, conhecimentos e outros recursos; e que ressalta a confiança como base para coesão organizacional.

A propósito, Green (2000, p. 7) afirma que o conceito de competência tem um sentido diferente para os profissionais de Recursos Humanos e para os executivos

estrategistas. Para os especialistas em Recursos Humanos, a competência individual está relacionada com as descrições das qualidades dos indivíduos, arrolando hábitos de trabalhos mensuráveis e habilidades pessoais utilizados para alcançar um objetivo de trabalho. Para os executivos estrategistas, de outra parte, o conceito de competência está voltado para o nível organizacional, ou seja, para as competências essenciais, vistas como “conjuntos únicos de conhecimentos técnicos e habilidades, com ferramentas que causam impacto em produtos e serviços múltiplos em uma organização e fornecem uma vantagem competitiva no mercado” (GREEN, 2000, p. 8). De acordo com esse autor, o alinhamento entre as competências individuais e organizacionais permite que as empresas evitem e resolvam seus problemas com processo de seleção, bem como estabeleçam metas de *coaching* e treinamento com maior eficiência.

Segundo Green (2000) as competências são organizadas em modelos. Alguns deles são listas genéricas que podem ser utilizados em sistemas de recursos humanos, feitos especialmente para uma organização em particular; outros, por sua vez, têm uma base ampla de pesquisa que vai além de qualquer organização.

Fazer com que todos se movam no mesmo sentido é um dos maiores desafios para as organizações. A maneira mais eficiente de enfrentar esse desafio é analisar o ‘alinhamento pessoal’, ou seja, através da participação e da discussão entre executivos, gerentes e demais colaboradores, para identificar os seus objetivos pessoais e discutir como que eles estão se sobrepondo aos objetivos organizacionais. Através dessas discussões, chega-se à formulação da missão da organização.

As competências essenciais podem até mudar a missão de uma organização. Para a organização fortalecer uma competência essencial, ela deve definir as

habilidades técnicas e o conhecimento de seus colaboradores. Para alinhar as funções dos sistemas de Recursos Humanos à identidade da organização, é necessário que o processo de seleção, além de avaliar as habilidades técnicas, verifique a capacidade do candidato de se adaptar aos valores essenciais da organização. O *coaching* deve, também, se encaixar nesses valores. O treinamento deve ser conduzido de forma que o colaborador seja orientado tanto para aprendizagem dos trabalhos específicos como para manter as competências essenciais.

Sob outra ótica, Wood (1995) analisa como isso está influenciando as funções de Recursos Humanos (RH), área que tende a ser marginalizada pelo processo, tendo como consequência a possibilidade de caminhar para uma dissolução ou assimilação pelas áreas que tomaram a frente das mudanças, correndo o risco de RH se tornar uma função de mero apoio técnico, deixando de ser um agente transformador no ambiente de trabalho.

Esse autor apresenta na figura 1, na página seguinte, a linha do tempo mostrando o grau de realização práticas de RH no Brasil.

Diante das transformações ocorridas no ambiente, RH foi se adaptando às novas condições: surgiram os processos de seleção, treinamento e desenvolvimento, administração de carreira, e por último, a gestão de pessoal se transformou em Gestão de Recursos Humanos (GRH), tornando-se um articulador do movimento da qualidade e de intervenção cultural. Esse autor conclui que, embora a GRH imponha um novo credo à FRH, é necessário um novo modelo que permita a empresa a apoiar eficazmente a elaboração de estratégias da organização e não ser apenas um articulador de programas direcionados pela alta administração, que muitas vezes, não

atingem o nível operacional. O ideal é que o novo modelo seja vinculado aos problemas do dia-a-dia das organizações com a utilização dos conhecimentos acumulados.

Figura 1: Prática da gestão de RH no Brasil

Período	Fase	Característica
Antes de 1930	Pré-jurídica trabalhista	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de legislação trabalhista e de Depto. Pessoal. • Descentralização das funções.
Décadas de 30 e 50	Burocrática	<ul style="list-style-type: none"> • Advento da legislação trabalhista. • Surgimento do Depto. Pessoal para atender as exigências legais.
Décadas de 50 e 60	Tecnicista	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação da indústria automobilística. • Implantação do subsistema de RH. • Preocupação com a eficiência e desempenho.
Meados da década de 60 Décadas de 80 e 90	Sistêmica	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimento da gerência de RH e do responsável de Relações Industriais. • Integração dos enfoques administrativos, estruturalista e comportamental.
	?	<ul style="list-style-type: none"> • Reformas estruturais profundas. • Migração da FRH para as áreas operacionais. • Surgimento do movimento pela qualidade • Heterogeneidade.

Fonte: (Wood, 1995, p. 233)

Igalens (1999) diz que as transformações ocorridas na Administração de Recursos Humanos (ARH) nas últimas décadas estão baseadas em três aspectos dominantes: funcionalista, estratégico e político.

Na abordagem funcionalista, a ARH tem se preocupado com o desenvolvimento de técnicas e procedimentos para melhor intervir nas funções básicas de selecionar, treinar, remunerar e avaliar, observando o ambiente externo e interno. O objetivo é aumentar a produtividade e buscar uma melhor competitividade para empresa. A ARH pode provocar e despertar comportamentos nas pessoas, criar uma atmosfera que favorece o surgimento de criatividade, inovação e cooperação. O sucesso das organizações acarreta o bem estar individual e organizacional.

Na abordagem estratégica, a ARH vai alinhando suas funções tradicionais aos objetivos estratégicos da empresa, devido às forças ambientais, da competição

nacional e internacional. Sisson (1989, *apud* DAVEL e VERGARA, 2001, p. 36) propõe traços relacionados à Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH):

(a) a integração das políticas de pessoal com o planejamento estratégico da empresa; (b) o lócus de responsabilidade não é mais situado no âmbito dos gerentes de pessoal, mas, sim, nos gerentes de linha; (c) o foco de atuação muda das relações ARH-sindicato para ARH-empregados e, nesses termos, muda de um âmbito coletivista para outro individualista; e (d) o comprometimento e o exercício da iniciativa são exaltados em um contexto no quais chefes e supervisores desempenham o papel de facilitadores e de *coaches*. (Sisson,1989, *apud* DAVEL e VERGARA, 2001, p. 36)

Segundo Brabet (1993, *apud* DAVEL e VERGARA, 2001), a abordagem política está relacionada com as zonas de convergências entre o indivíduo e a organização, as dimensões políticas e as divergências de interesses das pessoas. A relação é conflituosa e cabe a ARH arbitrar e integrar os interesses dos diferentes níveis, no que classifica como 'o modelo de arbitragem administrativa'.

Dentro dessas abordagens, observa-se que as Universidades Corporativas encontram um campo fértil para se desenvolver, abandonando o modelo funcionalista de um Centro de Treinamento e migrando para o de uma Universidade Corporativa vista pela abordagem estratégica. Para essa conversão, surge a necessidade de maior divulgação tanto da cultura organizacional quanto do conhecimento do mercado externo.

A tecnologia proporcionou enormes ganhos de produtividade e levou as organizações fazerem reformas profundas e exigiu a mudança no perfil de formação do trabalhador, que necessita estar apto a lidar com processos cada vez mais complexos.

Na adaptação a essa nova era, a terminologia 'recursos humanos' vem sendo substituída por 'gestão de pessoas'. A gestão de pessoas passa a ter um foco no ser

humano, na qualidade de vida e no crescimento pessoal e profissional, colocando ênfase na pessoa como ser, não como 'recurso' manipulado pela empresa.

Nesse sentido, Davel e Vergara (2001, p. 50) dão um passo mais além, propondo uma 'gestão com pessoas', lembrando que "as pessoas estão em ação e em permanente interação, dotadas de vida interior e que expressam sua subjetividade por meio da palavra e de comportamentos não verbais".

2.2 UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Meister (1999) afirma que as Universidades Corporativas têm algumas características em comum e apresenta dez objetivos e princípios que são a base do poder que elas têm para mobilizar os colaboradores para desenvolverem uma força de trabalho de alta qualidade:

- Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização.
- Considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem.
- Elaborar um currículo que incorpore os três Cs: cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas.
- Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã.

- Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação de aprendizagem.
- Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado.
- Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o autofinanciamento pelas unidades de negócios.
- Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem.
- Criar um sistema de avaliação de resultados e também dos investimentos.
- Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

De acordo com Eboli (2004, p.48), a Universidade Corporativa (UC) é “um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências”. A difusão do conceito de competência e o sistema de aprendizagem continuada são o que marca a diferença das UCs dos Centros de Treinamento, pois, com elas, a empresa passa a contratar, remunerar e avaliar por competência. O principal motivo para as empresas implantarem UCs é elevar a capacidade competitiva, através do desenvolvimento, instalação e consolidação das competências críticas empresariais e humanas. “A UC evidencia-se como uma mudança significativa em relação ao ultrapassado centro de treinamento e desenvolvimento (T&D)”.

Marcondes (2007, p. 277-278), traçando um paralelo entre as semelhanças e diferenças entre a Universidade tradicional e Universidade Corporativa, aponta os seguintes aspectos similares:

- 1: ambas têm compromisso com a educação de pessoas;
- 2: a atividade de aprendizagem ocorre tanto em uma como na outra

3: ambas procuram estar atualizadas e inseridas nas comunidades de que fazem parte;

4: aplicam metodologias didáticas visando a obtenção de resultados transformadores para seus públicos beneficiários;

5: ambas procuram oferecer educação a distância, utilizando tecnologias de informação e comunicação de ponta; e

6: ambas precisam financiar sua operação, seja recebendo subsídio da organização mantenedora, seja vendendo seus serviços.

Por outro lado, esse autor, resenhando Meister (1999), aponta seis traços diferenciadores, a saber:

1: na Universidade acadêmica, a aprendizagem tem começo, meio e fim, enquanto que na corporativa esse processo é permanente, porque a organização está em constante evolução e mudança;

2; na Universidade acadêmica, a aprendizagem trata de questões estratégicas, técnicas, emocionais e comportamentais de maneira genérica, enquanto que na corporativa é necessária a conexão clara com as metas organizacionais;

3: a Universidade corporativa pode reunir colaboradores da mesma organização que estejam espalhados pelo mundo para discutir assuntos ligados aos objetivos e metas de negócios, enquanto a Universidade acadêmica não tem como fazê-lo e nem é parte de seus objetivos;

4: a avaliação da aprendizagem da Universidade acadêmica é feita em cada disciplina, voltada mais para medir o quanto o aluno reteve de informações e como ele consegue analisar situações hipotéticas, enquanto que, no caso da corporativa, a avaliação, além daquela feita ao final dos programas, pode ocorrer posteriormente, no

local de trabalho do empregado, em momento indeterminado, para verificar quanto o aprendizado ajudou na consecução dos resultados organizacionais;

5: a Universidade corporativa procura externalizar o conhecimento tácito (NONAKA e TAKEUCHI, 1997), transformando-o, na medida do possível, em explícito, pois aquele acumula a experiência das pessoas, mas é difícil de ser codificado; e

6: a Universidade acadêmica se apóia no tripé ensino-pesquisa-extensão, procurando gerar conhecimentos com valor mais amplo para a comunidade, enquanto que a corporativa focaliza seu interesse nos negócios da organização que a mantém.

Gomes (2004), estudando o caráter doutrinário de Universidades Corporativas, diz que o termo 'Universidade' Corporativa está sendo usado erroneamente, uma vez que, "a Universidade está ligada não só ao ensino, como também à pesquisa, à investigação na busca da verdade". O referencial teórico apresentado por esse autor fornece informações substanciais sobre o controle organizacional e a doutrinação das UCs, sustentando que as políticas e as práticas da UC pesquisada têm características de doutrinação, opostas à educação.

Queiroz, Fachin e Santanna (2004) apresentam uma pesquisa realizada na Universidade Corporativa da Algar (UNIALGAR) que demonstram resultados similares aos estudos de Eboli (2004). Concluem esses autores que a UC não é um simples modismo; ao contrário, tem-se mostrado bastante significativa, viabilizando um alinhamento entre as suas ações e as estratégias da empresa e, com isso, servem como um fator importante para atração e retenção de talentos.

Brandão (2004) apresenta uma análise da estruturação de uma Universidade Corporativa e suas implicações na gestão de recursos humanos. Nesse trabalho, realizado na UC do Banco do Brasil, o autor explica que a UC é subordinada ao órgão

de gestão de pessoas, sendo usuários todos os funcionários daquela organização e também os outros indivíduos da cadeia de valor (clientes, fornecedores e parceiros), constituídos em 'comunidades de aprendizagem' (WENGER et al., 2002), tanto no âmbito da educação formal quanto na educação informal. Quanto à educação formal, estão sendo realizadas parcerias com universidades tradicionais de ensino.

De acordo com Brandão (2004), a UC foi criada para atender dois objetivos principais; o primeiro, como estratégia mercadológica, proporcionando ao mercado uma maior divulgação da capacidade interna, com isso, ampliando a rede de relacionamentos; o segundo objetivo está relacionado com a estruturação da formação interna, proporcionando maior acessibilidade e fortalecimento político das atividades de gestão de pessoas.

Essa autora afirma que existe um alinhamento estratégico entre os objetivos da UC, a empresa e a área de Gestão de Pessoas. Com a criação da UC esta área foi reestruturada e fortalecida a criação da vice-presidência da área de Gestão de Pessoas. Segundo ela, a organização ainda não tem uma definição de competências ou mapa correspondente nos seus princípios gerenciais, mas existe uma série de fatores que são avaliados internamente, como conhecimentos, atitudes e funções. O processo de alinhamento estratégico elaborado pela empresa não pode ser atribuído à criação da UC; ao contrário, a UC é um componente deste movimento e, portanto, o processo de alinhamento estratégico tem um impacto muito maior do que a própria UC. Um dos melhores exemplos da importância do alinhamento estratégico foi a descentralização da rede de unidades regionais de Gestão de Pessoas em todo o país.

Na visão dessa autora, a UC foi apenas um facilitador para implantação de medidas que já estavam sendo postas em prática de alguma forma pela área de

Treinamento e Desenvolvimento, podendo ser considerado um processo evolucionário e não revolucionário. A UC tem tido dificuldades de atingir todos os níveis hierárquicos da organização, visto que a sua maior atuação está centralizada nos profissionais de nível gerencial e técnico com maior possibilidade de crescimento. Os funcionários de agências não reconhecem a importância da UC e não sabem o que ela representa, pois falam de 'treinamentos' ou 'cursos de intranet' e não de Universidade Corporativa. Esse comportamento mostra evidências de que, para aquela empresa, o termo 'Universidade Corporativa' é uma continuidade do processo anterior e a sua principal estratégia é mercadológica, não se colocando, na realidade, como uma função de recursos humanos.

Essa autora afirma, ainda, que os módulos presenciais e de educação formal vêm perdendo espaço para treinamentos à distância através da Internet e da TV corporativa, que, de acordo com Deluiz (1997, *apud* Brandão, 2004), correspondem a uma educação voltada aos interesses corporativos e de mercado, como efeito social de política neoliberal. Com isso, corre-se o risco de a UC se tornar puramente mercadológica, em vez de voltada para a formação e desenvolvimento profissional.

Por isso, Brandão (2004) defende que a UC estudada precisa ser repensada no sentido de buscar resolver antigos problemas e atender as necessidades internas de formação profissional para que a empresa se torne cada vez mais competitiva e mais flexível às mudanças sociais, econômicas e tecnológicas.

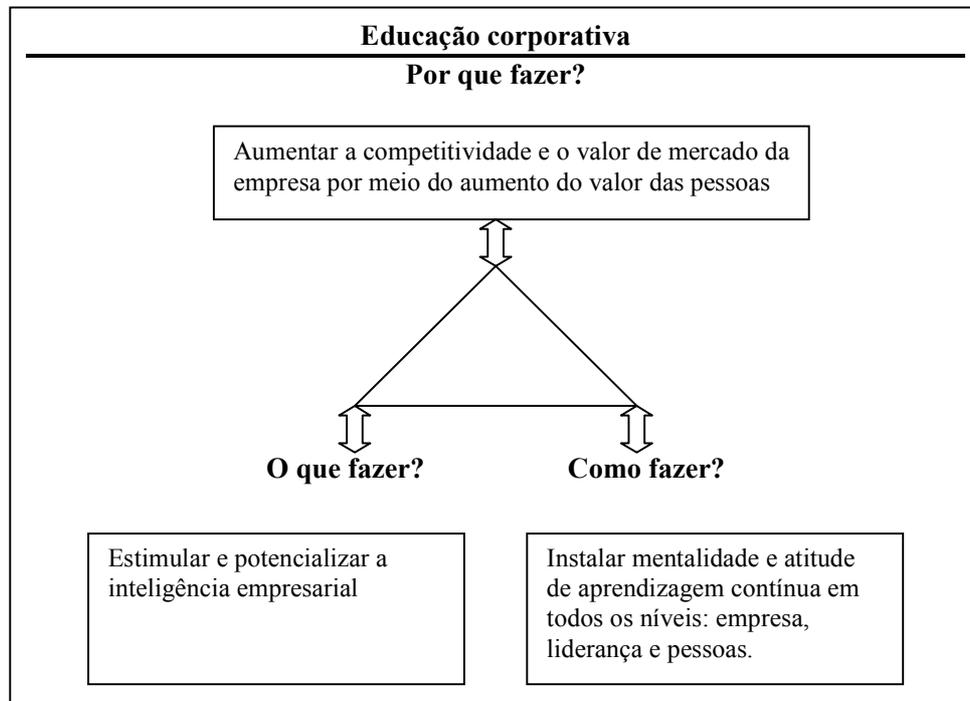
Eboli et al. (2005) apresentam uma pesquisa realizada com dados coletados de 164 organizações de diversos setores, que atuam no Brasil e que apresentam alguma iniciativa relacionada à educação corporativa. A pesquisa, intitulada 'Mensuração de

resultados em educação corporativa no Brasil', analisa as características e a importância desse sistema para os resultados das organizações.

Eboli (2004) e Kirkpatrick (2000) traçam considerações sobre as atividades e a efetividade dessas organizações estudadas. Afirmam que o conceito de Educação Corporativa surge devido à necessidade de perpetuação e ampliação da competitividade dos negócios. Para superar os desafios, as organizações buscam novos meios para desenvolverem seus trabalhadores e seus colaboradores externos. Segundo Eboli et al. (2005), a educação corporativa é um processo que está evoluindo no Brasil e existe a necessidade de estudos mais aprofundados, ou seja, de fazer um mapeamento de como as organizações brasileiras estão tratando desse tema.

Eboli (2004) define competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que as pessoas desenvolvam suas atribuições e responsabilidades. Adquire-se o conhecimento através de leitura, pesquisas, estudos, conversas, observações, ou seja, é a compreensão de conceitos e técnicas (saber). A habilidade significa colocar o conhecimento em prática. Habilidade é treinar, pois está relacionada com a aptidão e capacidade de realizar (poder). A atitude é algo de dentro para fora, tem a ver com comportamento, com o modo de agir em relação aos fatos, é postura (querer). De acordo com Eboli (2004, p. 52), "através da gestão de competências e da gestão do conhecimento pode-se construir as competências críticas, ou seja, aquelas que irão diferenciar a empresa estrategicamente". Segundo essa autora, três questões precisam ser respondidas quando uma empresa pretende implantar um sistema de educação corporativa, conforme figura 2, na página seguinte:

Figura 2: Educação corporativa: articulando os conceitos de competências, gestão do conhecimento e aprendizagem.



Fonte: Eboli (2004, p.53)

1) Por que implantar um sistema de educação corporativa?

O principal objetivo para a implantação deve ser melhorar a competitividade da organização através do desenvolvimento, da implantação e da consolidação das competências críticas empresariais e humanas.

2) O que fazer para implantar um sistema de educação corporativa?

Refere-se ao que deve ser realizado para que aumente a inteligência da empresa através da implantação de um modelo de gestão de pessoas e de gestão de conhecimento.

3) Como fazer?

É necessário que haja envolvimento de todos os indivíduos envolvidos no sistema de educação corporativa, além de um comprometimento com o aprendizado contínuo, alinhado com os três níveis – empresa, liderança e pessoas.

Eboli (2004) apresenta sete princípios que orientam a implantação de um sistema de educação corporativa e que devem estar fortemente incutidos nas mentes dos decisores:

1: Competitividade – Valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa diante dos concorrentes. A organização amplia sua capacidade de competir através da implantação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas empresariais e humanas.

2: Perpetuidade – A organização precisa compreender que a educação, além de ser um processo que possibilita o crescimento o desenvolvimento e a realização dos colaboradores, também, facilita transferência da cultura, com isso fortalecendo a perpetuação da organização.

3: Conectividade – Privilegiar a construção social do conhecimento, realizando cadeias de comunicação e interação. Significa gerar, compartilhar e transferir conhecimento entre o público interno e externo sobre o negócio que a organização está inserida.

4: Disponibilidade – Disponibilizar e oferecer atividade de recursos educacionais possibilitando o acesso para que aprendizado ocorra em qualquer lugar ou hora.

5: Cidadania – Incentivar o exercício da cidadania tanto individualmente quanto corporativamente, formando pessoas com capacidade crítica e participativa. Construir modelos mentais voltados à ética e a práticas socialmente responsáveis.

6: Parceria – Compreender que o desenvolvimento contínuo dos colaboradores é uma tarefa complexa que exige parcerias internas com os líderes e gestores; e externas, com as instituições de ensino superior.

7: Sustentabilidade – Gerar resultados buscando sempre agregar valor no negócio. Desenvolver atividades que proporcionem fontes alternativas de recursos que permitam ser auto-sustentável.

Kirkpatrick (2000) propôs um sistema de avaliação dos programas de treinamento das organizações em quatro níveis. O nível 1 avalia a reação do participante ao programa. O intuito é saber o grau de motivação e interesse. Para isso é necessário incentivar os participantes a fazerem comentários e sugestões. Segundo Eboli et al. (2005), esse nível refere-se à pesquisa de satisfação do cliente. O nível 2 mede o aprendizado, ou seja, mede o conhecimento adquirido, a evolução das habilidades e atitudes. O nível 3 refere-se à transferência do treinamento para os participantes e mede, também, como estão aplicando os novos conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. O nível 4 mede o resultado econômico do treinamento: o impacto nas vendas, na produtividade, nos lucros, nos custos, na rotatividade dos empregados e na qualidade dos produtos/serviços.

Eboli et al. (2005) apresentam alguns resultados interessantes:

1: A maioria das UCs está ligada à área de Recursos Humanos. Possui uma posição de destaque dentro da estrutura organizacional, posicionando-se entre o primeiro e segundo níveis abaixo do principal executivo.

2: O “*e-learning*” é amplamente utilizado e a maioria fez uma cerimônia para lançamento oficial da Universidade corporativa. O setor financeiro é o que mais investe em educação à distância (*e-learning*), devido à dispersão geográfica e ao grande

número de pessoas envolvidas. Esse sistema de aprendizagem à distância tem um papel importante para a inclusão digital.

3: Em relação ao alinhamento estratégico e ao mapeamento das competências, verifica-se que os programas educacionais estão alinhados com as estratégias de negócios e são criados com base em um mapeamento das competências críticas da organização.

4: Nas organizações pesquisadas, a cultura de educação corporativa é fortemente observada; entretanto, é necessário maior envolvimento da alta cúpula para sucesso das atividades educacionais.

5: A participação nos programas não está restrita ao pessoal interno. O atendimento está sendo direcionado aos demais colaboradores, entretanto as demandas da comunidade local e da cadeia produtiva não são consideradas na elaboração dos programas educacionais.

6: Todos os programas educacionais são avaliados, com base no sistema de avaliação de treinamento de Kirkpatrick (2000). Entretanto, não há uma posição clara dos respondentes sobre o processo de mensuração, uma vez que o próprio sistema de Kirkpatrick sofre críticas devido ao fato de que os resultados são influenciados por outros fatores além do treinamento.

7: No tocante aos indicadores de resultados internos, observa-se que o sistema de educação corporativa tem contribuído significativamente para melhoria dos processos internos, resultados financeiros e clima organizacional. Suas atividades extramuros, também, têm sido efetivas, verificando-se uma tendência na melhoria da imagem da organização e da qualidade de seus produtos e serviços. Essas conclusões

baseiam-se na nas respostas de 164 empresas relacionado ao indicador 'resultados internos'.

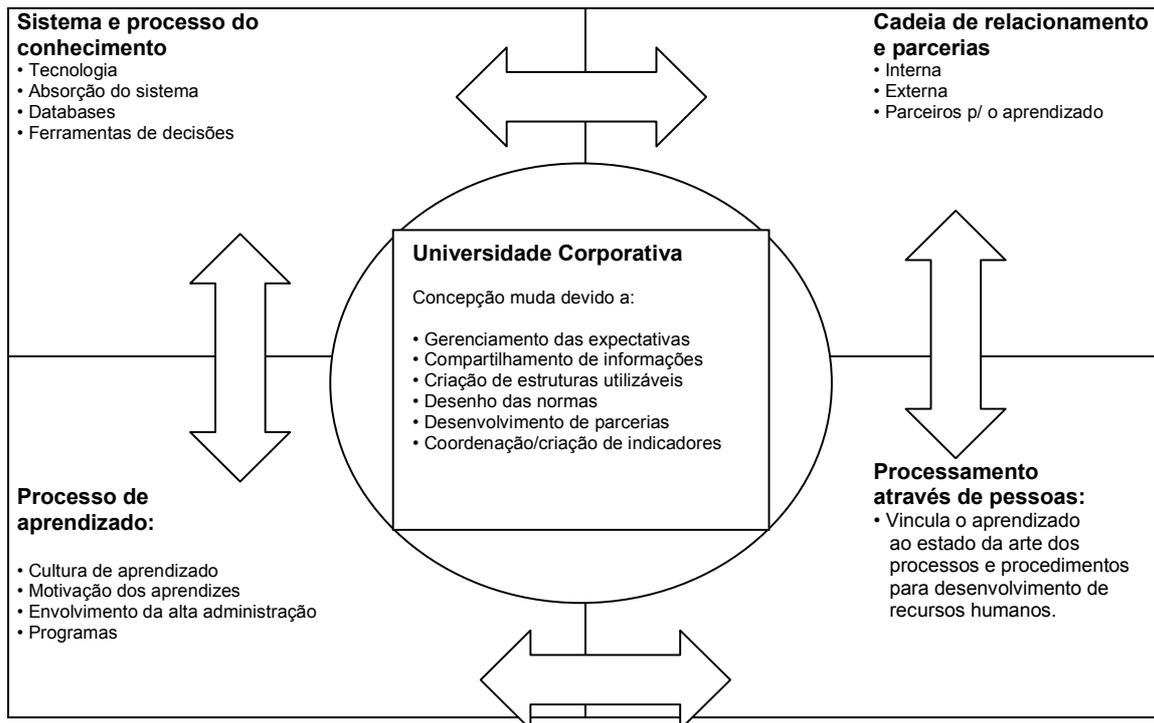
8: Os princípios destacados por Eboli (2004) são reconhecidos, principalmente os princípios da competitividade, conectividade e disponibilidade. A cidadania e a parceria não estão definidas como uma tendência. A sustentabilidade das iniciativas de educação corporativa precisa de melhor atenção, pois é necessário desenvolver indicadores de desempenho que demonstrem a realidade das empresas.

Prince e Beaver (2001) estudam as Universidades Corporativas sob dois ângulos. O primeiro descreve o cenário do fenômeno do seu crescimento, buscando identificar os motivos do interesse das organizações neste tipo de educação profissional e analisa a perspectiva na UC sobre esse tema. A segunda parte descreve os processos-chaves de um tipo ideal de Universidade Corporativa e desenvolve um argumento de que, no futuro, as universidades corporativas serão os principais agentes de transformação e mudança organizacional. O trabalho sugere que, em um grande número de organizações líderes no mercado, está emergindo um modelo de Universidades Corporativas. Após analisarem trabalhos realizados por diversos autores sobre conceitos, estruturas, categorias, princípios e funções de universidade corporativa, esses autores desenvolveram um modelo ideal desse sistema de educação corporativa.

De acordo com esses autores, as UCs deixaram de ser um fenômeno americano. Hoje, cada vez mais, as empresas britânicas estão adotando esse sistema, tanto para criar quanto para desenvolver as competências individuais e organizacionais. O problema é que, no Reino Unido, existem vários tipos de UCs, compostas de diversas atividades e com diferentes significados dentro das próprias organizações ou do setor

que elas estão inseridas. Além disso, muitas delas não usam o termo 'universidade' no seu título, utilizando termos tais como instituto ou academia, dificultando ainda mais a sua conceituação e classificação.

Figura 3: Os processos-chave de uma Universidade Corporativa de classe mundial



Fonte: Prince e Beaver (2001, p. 22)

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho é baseada na proposta de Gil (2002) e de Yin (2001).

3.1 QUANTOS AOS FINS

Gil (2002) classifica as pesquisas com base em seus objetivos gerais e apresenta três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. Esta pesquisa é classificada como descritiva, pois relata como as duas empresas estudadas implantaram e lidam com suas Universidades Corporativas .

3.2 QUANTOS AOS MEIOS

Para esta pesquisa adotam-se, como meios, a pesquisa de campo, a documental e a telemática (VERGARA, 2005).

A pesquisa de campo foi realizada, fundamentalmente, através de entrevistas com executivos e empregados das duas organizações. A pesquisa documental fundamentou-se na utilização dos registros internos das empresas a que o pesquisador teve acesso. No que tange à pesquisa telematizada, ela foi realizada a partir da busca de informações, na internet, sobre ambas as organizações e sobre o tema das universidades corporativas.

3.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é um procedimento para a obtenção de respostas às questões de pesquisa e análise:

O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes... o poder diferenciador do estudo é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações,... (YIN, 2001, p. 27)

Assim, a abordagem da pesquisa é um estudo de caso múltiplo do tipo holístico e, conforme Santos (2005), o projeto tem um caráter qualitativo-indutivo. De um grupo de cinquenta e seis universidades corporativas do Brasil, instaladas e em fase de instalação, relacionadas pelo Núcleo de Desenvolvimento e Promoção Humana – NUDEPH, o pesquisador escolheu as universidades corporativas da AMIL e da LEADER

pelos seguintes motivos:

- a) as duas empresas atuam no setor de serviços com atividades diferentes, a AMIL na área de assistência médica e a LEADER no mercado de varejo;
- b) as empresas concentram suas atividades em grandes centros urbanos com filiais em outras regiões, expostas a ambientes de elevada competitividade;
- c) são consideradas grandes empresas, a AMIL com 12.000 funcionários e a LEADER com 3.100;
- d) e à facilidade de acesso, pois estão localizadas na região metropolitana do Rio de Janeiro.

Conforme o mesmo autor, em edição mais recente (YIN, 2003), um estudo de 'dois casos' é melhor do que um único estudo de caso. Portanto, em função das condicionantes de acessibilidade e de tempo, optou-se por estudar duas Universidades Corporativas, a saber, as das duas empresas AMIL e LEADER.

3.4 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

A seleção de sujeitos em uma pesquisa qualitativa é uma amostra intencional (PATTON, 2002). Com o intuito de verificar o envolvimento desses gestores de Recursos Humanos no sistema de educação corporativa e sua participação no processo decisório da empresa, foram selecionadas, para entrevista, a diretora de Recursos Humanos da LEADER e a executiva de RH e Qualidade do Grupo AMIL RJ.

Para avaliar a contribuição da UC para o alinhamento estratégico dos recursos humanos das organizações, foram entrevistados nove colaboradores, sendo quatro da LEADER e cinco da AMIL, todos participantes de programas desenvolvidos pelas UCs no período de 2002 a 2004. Para seleção dos colaboradores, o autor se preocupou com a diversidade em relação a formação educacional, função e tempo de trabalho nas empresas. Os entrevistados da AMIL foram indicados pela executiva de RH e os quatro da LEADER foram selecionados pelo pesquisador.

3.5 COLETA DE EVIDÊNCIAS

Procurou-se seguir a recomendação de Yin (2001, 2003), para que fosse feita a triangulação das evidências, de modo a minimizar as limitações decorrentes do fato de

que um estudo de caso só permite uma generalização teórica, mas não uma generalização estatística. Portanto, seguindo a orientação de Roesch (1999), as entrevistas foram semi-estruturadas e as observações diretas foram feitas através de visitas às universidades corporativas das duas empresas. Além disso, como já mencionado anteriormente, lançou-se mão da pesquisa documental, seja através dos sítios das empresas na internet, seja pelo exame dos registros internos a que o pesquisador teve acesso.

Naturalmente, como se pode verificar no capítulo 5, as nove entrevistas semi-estruturadas trouxeram elementos preciosos que permitiram uma análise em maior profundidade.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

A análise das evidências foi feita através de análise de conteúdo em sua visão mais abrangente, que a considera como “qualquer redução de dados qualitativos ou qualquer esforço de inteligibilidade de material qualitativo volumoso, com vistas a identificar consistências e significados centrais” (PATTON, 2002, p. 453).

A utilização dessa acepção ampla vem sendo utilizada com sucesso na abordagem qualitativa de temas ligados ao conhecimento e à aprendizagem organizacionais, como demonstra o trabalho de Freitas (2005).

Para tanto, a análise temática, preconizada por Boyatzis (1998) permitiu identificar padrões, subtemas e temas, que vieram a alicerçar as análises e, posteriormente, as conclusões apresentadas.

4 BREVE DESCRIÇÃO DOS CASOS

4.1 APRESENTAÇÃO DA LEADER

A loja que deu origem a LEADER nasceu em 1952 em Palmas, Minas Gerais. Em sete anos a empresa abre as lojas de Itaperuna e Miracema, ambas no interior do Estado do Rio de Janeiro. Chega a Niterói em 1966. Em 1970, com a fusão de várias empresas da família Gouvêa, nasce a União de Lojas LEADER Ltda., sob o nome fantasia de LEADER Magazine. Na década de 70, há o período de maior crescimento da empresa, com a abertura de várias lojas.

No começo da década de 90, a LEADER inicia a modernização da rede de departamentos, passa a operar com grandes volumes, giro rápido, custos operacionais baixos, auto-serviço, margem reduzida de lucros e preços competitivos. As lojas se expandem para a cidade do Rio de Janeiro. Inaugura, em terreno próprio, o seu Centro Administrativo e o Centro de Distribuição de Mercadorias (CDM), que permitiu maior agilidade no fluxo das mercadorias.

Em 1999, foi criada a Escola LEADER do Varejo (Elevar), com a missão de capacitar pessoas, disseminar e compartilhar conhecimentos, agregando valores que contribuam para o desenvolvimento do varejo.

Em 2002, a LEADER transferiu o CDM para a Rodovia Presidente Dutra, localização estratégica do ponto de vista logístico. Nesse mesmo ano foi inaugurada a loja de Vila Velha, Espírito Santo, primeira fora do Estado do Rio.

Em 2005, a empresa renova o *design* da logomarca, inicia o processo de reposicionamento da marca LEADER e introduz a assinatura/conceito "Sua vida mais bonita", que possibilita maior diversidade de ofertas no varejo. Ainda em 2005, formaliza

a parceria com o Bradesco para administração do LEADERcard, umas das cinco maiores cartões de crédito de marca própria do país.

Atualmente, a empresa está em reestruturação, passou a chamar-se LEADER, tirando do nome a palavra Magazine e está investindo no segmento de utilidades para o lar para se diferenciar dos concorrentes, com a intenção de suprir a falta de lojas como Mesbla e Ultralar, que ofereciam vestuário e utilidades do lar. As lojas estão sendo ampliadas para dar espaço aos artigos para a casa, que já representam 13% do faturamento da empresa.

Nas declarações da missão, da visão e dos valores da empresa apresentados a seguir, destacam-se a preocupação com a qualidade, com os clientes e com os funcionários estabelecendo os critérios para atingir suas metas, conforme Quadro 1, abaixo:

Figura 4 : Missão, Visão e valores das Lojas LEADER

<p>MISSÃO Existimos para comercializar produtos e serviços com qualidade e preço justo, que contribuam para elevar a auto-estima dos nossos clientes. Investimos no bem estar e desenvolvimento de nossos funcionários, o fator fundamental em nosso negócio. Buscamos gerar lucros sustentáveis que garantam o melhor retorno para o negócio.</p> <p>VISÃO Ser a melhor empresa em Excelência Operacional, garantindo rentabilidade sustentável, através de uma equipe motivada e de alta performance.</p> <p>VALORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integridade: "Nossas relações com clientes, colaboradores e fornecedores são baseadas em justiça, honestidade e lealdade". • Satisfação do Cliente: Ser percebido pelos clientes quanto à qualidade de nossos produtos e serviços e reconhecê-los como razão de existência. • Parceria: Estreitar nossa relação com os fornecedores e colaboradores para oferecer o melhor para nossos clientes. • Oportunidade e Respeito: Oportunidade e Respeito com os colaboradores possibilitando sua participação no sucesso da empresa. • União: Nosso trabalho é desenvolvido com harmonia, alegria e positividade. • Qualidade: Busca da excelência nos processos, produtos e serviços. • Profissionalismo: O desenvolvimento de nossa Empresa está fundamentado no profissionalismo com que agimos e baseamos nossas relações internas e externas. • Comprometimento com o resultado: Fazer do resultado um compromisso comum a todos, gerando crescimento e solidez. • Atitude: Atuar de forma pró-ativa, com visão integrada, gerando soluções para efetiva implementação na busca da superação dos resultados da organização.

Fonte: Própria empresa

Seus principais concorrentes são Lojas Americanas, Casa & Vídeo, C & A, Renner e as grandes redes de supermercados.

4.1.1 A Escola Elevar

A Escola Elevar LEADER do Varejo (Elevar) foi fundada em 1999, com a filosofia de que a equipe LEADER é o maior diferencial competitivo, que a LEADER precisa continuamente investir na preparação do futuro e nas novas exigências do mercado globalizado. Seu propósito é garantir a educação na cadeia de valor, em todos os níveis, bem como as competências que são essenciais para a perenidade do negócio.

Os motivos que levaram a criação da Elevar foram:

- valorização do negócio do varejo: desenvolver a consciência sobre as possibilidades, complexidades e interdependência do negócio;
- maior Integração entre as partes a partir do entendimento do funcionamento da empresa;
- a constatação de que há muito conhecimento concentrado na empresa, o qual precisa ser disseminado para aumentar a competitividade;
- desenvolvimento de uma visão sistêmica do negócio e conhecimento do impacto de sua tarefa no todo;
- revisão dos conceitos e processos para gerar linguagem comum;
- geração de educação voltada para a melhoria do negócio;
- aproveitamento do potencial existente;

- criação de um clima favorável e de uma sistemática para trocas de experiências e melhores práticas;
- desenvolvimento de curiosidade e motivação para a busca do conhecimento.

A Elevar tem como objetivo a evolução profissional para novas competências tecnológicas, comportamentais e de serviços, procurando antecipar as necessidades do mercado. Procura proporcionar aos participantes uma visão de futuro, visando antecipar as novas formas de varejo, bem como:

- difundir e consolidar a filosofia, os valores e a cultura empresarial da LEADER;
- habilitar todos os níveis da equipe, desenvolvendo talento humano em sua plenitude;
- habilitar os níveis gerenciais para desenvolverem competências de líderes da LEADER: empreendedor, transformador e motivador;
- difundir o conhecimento básico do varejo;
- reciclar e atualizar conhecimentos voltados ao desenvolvimento organizacional;
- permear a gestão do conhecimento criando rede interna do conhecimento;
- desenvolver os profissionais para se tornarem facilitadores e disseminadores do conhecimento.

4.1.1.1 Programas da Escola Elevar

Estão arrolados abaixo os cursos de maior demanda para cargos operacionais de loja. Cada um deles atende, em média, 30 funcionários por mês.

- Integração (comunicação da cultura, valores, história, missão e visão da empresa);
- Código de defesa do consumidor;
- Logística;
- Prevenção de perdas;
- Produtos e serviços;
- Relacionamento com cliente;
- Processos de compras;
- Processos de estoque;
- Marketing;
- Normas de exposição de mercadorias;
- Operações de PDV (caixa).

Além desses cursos, a ELEVAR desenvolve os seguintes programas:

- Programa Amanhã: O “Amanhã” tem como principal objetivo possibilitar o primeiro emprego e o acesso à formação profissional dos adolescentes de 14 a 16 anos, matriculados na rede formal de ensino, indicados pelos colaboradores empresa e/ou por instituições assistenciais. O programa é desenvolvido em parceria com o SENAC e instituições sócio-educacionais e culturais.
- Programa Meu Bebê: O objetivo desse programa é o acompanhar o período gestacional das colaboradoras ou das esposas de colaboradores do Grupo LEADER, através de ações e orientações que contribuam para a qualidade de vida no trabalho e fora dele e minimizem os afastamentos por auxílio doença;

- PAC – Programa de Atendimento ao Colaborador: O programa visa propiciar condições adequadas para que as pessoas possam solucionar mais facilmente as preocupações cotidianas e concentrar-se nas atividades do trabalho, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e o aumento da produtividade. O colaborador é assistido em situações internas e externas, compreendendo problemas pessoais, familiares, financeiros, de saúde, que afetam diretamente seu desempenho no trabalho.
- Projeto Qualidade LEADER de Vida: O programa é direcionado para os colaboradores sedentários, fumantes e estressados. Tais indivíduos faltam mais ao trabalho, utilizam o plano de saúde com mais frequência e produzem menos. Tem como objetivo promover a melhoria da qualidade de vida desses colaboradores, contribuindo para o seu bem-estar e aumento da produtividade.

4.2 APRESENTAÇÃO DA AMIL

A AMIL teve origem em 1972, com a fundação de uma pequena clínica em Duque de Caxias, denominada Casa de Saúde São José, que, após cinco anos, se transformou na maior maternidade privada no Estado do Rio de Janeiro. Depois, foram adquiridas as clínicas Somicol (atual Hospital de Clínicas Mario Lioni) e Santa Rita.

Com o objetivo de centralizar o controle de compras, faturamento, pessoal e tesouraria, foi criada a Empresa de Serviços Hospitalares (ESHO). Em 1976, a Casa de Saúde São José se desvinculou do grupo e adquiriu a Policlínica São Sebastião, em Niterói. Com os recursos oriundos da ESHO foi criada em 1978, no Rio de Janeiro, a AMIL Assistência Médica Internacional.

Em 1987, nasce a Escola AMIL de Administração em substituição ao Centro de Treinamento – Cetren, com o objetivo de ser uma unidade da empresa voltada para o desenvolvimento pessoal e profissional. A sua implantação contou com atuação direta do Presidente da empresa, que trouxe a idéia de uma de suas viagens pelos Estados Unidos.

Em 2004, a AMIL, preocupada com a qualidade, começa a trabalhar o conceito de Gestão de Saúde, buscando mapear os beneficiários ou clientes, atuando preventivamente no controle de doenças com base na tecnologia. A empresa chegou perto de R\$ 3 bilhões de faturamento, com 12 mil colaboradores e 1,8 milhão de clientes.

A AMIL faz parte do Grupo AMIL junto com a Farmalife, ESHO, DixAmico, Aeromil (AMIL Resgate Saúde).

VISÃO: "Ser a melhor, a maior e a mais feliz das empresas".

4.2.1 AMIL Universidade Corporativa

Desde a sua fundação o Grupo AMIL tem como filosofia promover o conhecimento compartilhado entre seus colaboradores, razão pela qual a empresa criou primeiro o Centro de Treinamento e o transforma, depois, na Escola de Administração.

Em 2002, de modo a agregar valor em seus negócios e buscar vantagens competitivas, a empresa fundou a AMIL Universidade Corporativa. O público interno é o seu principal foco, entretanto outros colaboradores e pessoas da comunidade

participam dos cursos realizados. A universidade AMIL tem parcerias com a UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro) e a FGV (Fundação Getúlio Vargas).

A AMIL Universidade Corporativa tem os seguintes objetivos:

- Construir o marketing de relacionamento com colaboradores, clientes, fornecedores e comunidade, por meio do conhecimento;
- Atrair, desenvolver e manter potenciais em todos os níveis da empresa;
- Consolidar a cultura da aprendizagem contínua como vantagem competitiva;
- Solidificar e disseminar, de forma constante, os valores, a cultura e a filosofia da empresa;
- Desenvolver as habilidades técnicas e humanas de todos os colaboradores.

A AMIL Universidade Corporativa funciona dentro dos escritórios centrais que a empresa mantém em São Paulo e no Rio de Janeiro, em salas específicas, usadas para treinamento. Em sua sede no Rio de Janeiro, a AMIL criou o “Centro de Conhecimento”, que faz parte da universidade corporativa. O Centro é um espaço semelhante a uma biblioteca, com livros, material multimídia em CD, DVD e fitas de vídeo para consulta, que também podem ser emprestados para os funcionários. Além disso, dispõe de quatro laptops, conectados à internet via satélite, e de quatro computadores PC ligados à intranet da empresa.

4.2.1.1 Programas da Universidade Corporativa AMIL

Os programas desenvolvidos pela Universidade Corporativa são os seguintes:

a) programas para público externo ou misto (externo-interno):

- TEAL – Treinamento Experiencial ao Ar Livre: Programa de imersão direcionado aos colaboradores, executivos, equipe de vendas, médicos da AMIL e jovens VIP. Tem como objetivo proporcionar aos participantes exercícios ao ar livre para vivenciar conceitos como superação de desafios, liderança e trabalho em equipe;
 - Projeto Jovem VIP (Visão–Inspiração–Pensamento Positivo): Programa voltado para adolescentes entre 13 e 18 anos, filhos dos colaboradores e dos médicos credenciados. O evento conta com palestras, jogos e técnica de arqueirismo, visando a estimular reflexões sobre escolha profissional, metas e aspirações;
 - Saúde Nota 1000: Direcionado para estudantes de 7ª série, tanto de escolas públicas quanto particulares, o programa leva noções básicas de medicina preventiva e de como proceder em caso de emergência, assim como aborda doenças sexualmente transmissíveis, alimentação saudável, gravidez precoce etc. Palestras e parte prática são ministradas pelos médicos do AMIL Resgate Saúde e demais médicos da empresa;
 - *Think About*: Este projeto é um desdobramento do Jovem VIP, onde se realizam visitas a empresas de diferentes segmentos, com o objetivo de fazer com que o jovem aprenda como se profissionalizar e planejar seu futuro conhecendo melhor o mercado de trabalho;
- b) programas de relacionamento, saúde e coesão social:
- AMIL 2020 Colaborador: – evento de final de ano para que os colaboradores compartilhem informações da AMIL, através da participação dos diretores, que falam sobre a estratégia, a visão, a missão e os valores da empresa, e da

premiação das melhores idéias apresentadas pelos colaboradores no “Programa de Sugestões”;

- Projeto Saber AMIL: O programa tem como objetivo repassar as estratégias da empresa para todos os colaboradores, servindo como base para troca de experiências e envolvimento. As estratégias, a cultura da AMIL e os resultados obtidos ao longo do ano são esclarecidos e divulgados para o público interno. Além disso, uma visita pelas unidades da empresa complementa a parte teórica;
- Programa Bem-Estar: Tem o objetivo de proporcionar uma melhor qualidade de vida para os colaboradores AMIL, visando a conscientizar e a educar sobre importância e os reflexos de atitudes saudáveis;
- Idéias Nota 1000 - programa de sugestões, no qual todos os colaboradores, independentemente do nível hierárquico, podem sugerir inovações e transformações na empresa. A análise de todas as idéias é realizada pela alta administração;
- Colaborador Destaque: Ao final de cada ano, um comitê formado pelas lideranças da empresa e por votação dos colaboradores AMIL elege os colaboradores que mais se destacaram por seus projetos e atitude ao longo do ano;
- Projeto VIDA: Projeto de voluntariado da AMIL. VIDA é a sigla de Voluntários Integrados da AMIL. Tem como objetivo a participação de colaboradores da AMIL em projetos voltados para apoiar a sociedade carente. Entre as ações destaca-se a parceria com o HemoRio para a captação de sangue para hospitais públicos.

c) programas de educação corporativa:

- ASA (*AMIL Selling Administration*): O objetivo é enfatizar práticas mercadológicas, estabelecendo correlação com o setor de saúde. O treinamento é voltado para profissionais ligados a vendas (pessoa jurídica ou física);
- E-ABA (treinamento e desenvolvimento virtual): O objetivo do programa é incorporar o e-learning como ferramenta de aprendizagem. Busca a capacitação profissional, através de temas atuais e as mais novas tendências. Alia tecnologia e aulas presenciais, ministradas pelos executivos da AMIL;
- ABA: Tem a formatação de MBA. É oferecido um treinamento com ênfase nas tendências do negócio da empresa, tecnologias e mercado. O objetivo é qualificar os colaboradores com visão técnica e estratégica;
- ASE (*AMIL Service Excellence*): Tem como objetivo aperfeiçoar o padrão de excelência em atendimento da AMIL para a rede credenciada. O ASE é ministrado geralmente por lideranças da AMIL para secretárias de médicos credenciados;
- Projeto Integração: o projeto visa a ambientar o novo profissional à filosofia, valores e cultura da AMIL, independentemente da futura área de atuação. É o primeiro treinamento pelo qual o colaborador passa na empresa;
- Projeto *Trainees*: com o objetivo de captar jovens talentos com diferentes formações, o programa contempla parte teórica em sala de aula, e parte prática através da rotação dos *trainees* nas diversas áreas da empresa. Durante um ano, o grupo passa por várias situações onde é avaliado e conta com a orientação de líderes “*coaches*”.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 ANÁLISE COMPARATIVA SOB À ÓTICA DOS COLABORADORES DA LEADER E DA AMIL

Essa análise procura verificar o envolvimento dos colaboradores em relação à elaboração de estratégia organizacional, políticas de recursos humanos e Universidade Corporativa. Os dados analisados foram levantados através de entrevistas com os colaboradores relacionados no apêndice C.

5.1.1 Estratégias Organizacionais

5.1.1.1 Entrevista com os colaboradores da LEADER

No organograma, a ELEVAR está ligada ao Departamento de Recursos Humanos (RH), que está subordinado à Diretoria de Desenvolvimento Organizacional (DDO). As estratégias são elaboradas pela DDO. O departamento de RH e os outros departamentos apresentam suas sugestões, que são encaminhadas pela DDO para aprovação final. Não há uma participação efetiva da ELEVAR na elaboração das estratégias. A sua função é transformar em programas as diretrizes traçadas pela Diretoria. Antes de serem postos em prática, os programas são encaminhados para a DDO para verificar se estão alinhados com os objetivos da empresa.

A Diretoria de Desenvolvimento Organizacional está o tempo inteiro junto com as demais áreas da empresa e todas as estratégias são compartilhadas entre eles. Nós, analistas, não participamos diretamente da elaboração das estratégias porque estamos no nível de execução. Executamos, elaboramos os programas e levamos para conhecimento

da Diretoria de Desenvolvimento Organizacional para verificar se está de acordo com as condições da empresa. (Representante da ELEVAR)

A LEADER está passando por mudanças estruturais e culturais, transformando-se em uma empresa mais profissional e menos familiar. Os herdeiros se afastaram dos cargos executivos, mudou-se o *slogan* para: 'LEADER, a sua vida mais bonita'. Os resultados estão sendo mais cobrados; o desenvolvimento profissional está mais embasado no mérito, ou seja, no interesse pelo trabalho, na competência e no grau de participação da nova filosofia da empresa, do que no relacionamento informal e interpessoal. Os colaboradores que não se adaptam à nova filosofia são dispensados, os que permanecem têm que rever sua atuação, e os novos funcionários ingressam absorvendo a nova filosofia, diminuindo assim, o impacto das mudanças.

Os colaboradores, quando ingressam na LEADER, passam por um processo de ambientação, conhecem a missão, os valores e os objetivos, além de um treinamento técnico relacionado a área de atuação. Os contratados temporariamente para os eventos de fim de ano, Dia das Mães e Dias dos Pais, passam por esse programa. Os temporários permanecem por um período de dez dias, geralmente, na função de caixa e de vendas, ocasião em que são avaliados pelos gerentes e supervisores. Caso obtenham um bom rendimento, retornam para próximo evento ou são efetivados.

A missão, a visão, os valores da empresa e as metas são apresentados em todas as atividades de treinamento da empresa, inclusive, são divulgados em jornal interno, na intranet e em quadros de avisos. As informações sobre as metas são apresentadas mensalmente através de divulgações parciais. Cada setor acompanha seu desempenho verificando sua posição em relação aos outros departamentos. As

metas diárias são divulgadas para cada departamento em percentuais. Conforme depoimentos dos entrevistados:

Missão, visão e valores da empresa são fixados em quadros onde fica a sala da gerência de loja. Todos têm acesso. Tudo é divulgado também no jornal interno. Na intranet são divulgados as metas e manuais. (ETA).

Na verdade a parte de missão, visão, objetivos e valores é a primeira coisa que temos acesso, todos que entram conhecem a missão, toda a vez que passamos por um treinamento, antes é apresentada a visão e a missão. (ZETA)

Os programas de treinamento são direcionados a departamentos específicos, para não criar expectativas nos demais. Os acontecimentos relacionados às mudanças organizacionais, tais como: inauguração ou fechamento de lojas, alterações no quadro de diretores, troca de *slogan*, etc. são divulgados através de comunicação interna, e-mails, jornal interno, murais e intranet.

Para os seus colaboradores, a LEADER é uma empresa democrática. Porém, devido ao crescimento no número de lojas e às mudanças organizacionais, o processo de comunicação tornou-se mais vertical e a relação entre a base e a alta administração está mais formal. Entretanto, a empresa procura fortalecer a cultura organizacional voltada para a valorização e a integração. Por exemplo, vários funcionários que começaram na função de atendente, por mérito, hoje exercem a função gerencial. Além disso, o projeto 'Time LEADER', através de um sistema informatizado, leva os gerentes e supervisores a trocar informações com os seus colaboradores. Outro fator que demonstra a democratização dentro da empresa é o sistema de avaliação pela chefia imediata, pois existe também a auto-avaliação e, finalmente, um momento entre a chefia e o funcionário para discutir as divergências e convergências.

As mudanças ocorridas na organização estão incentivando o trabalho em equipe. Os atendentes admitidos após essas mudanças estão assumindo seus postos com uma filosofia que inclui o conhecimento compartilhado. A tendência é que esses funcionários assumam posições mais altas dentro da empresa, fortalecendo, assim, o trabalho em equipe.

A LEADER, antes das mudanças, incentivava a criatividade na elaboração das estratégias de vendas, mas atualmente há limitações nesta área. A participação dos atendentes se restringe ao cumprimento das diretrizes gerenciais.

Eles dão espaço para criar. Antes, tínhamos mais espaço. Hoje você está caminhando para um lado profissional. Você já não pode criar tanto... A gente criou aqui uma vez na loja o apitão. Hoje em dia você não é bem visto se criar um apitão porque era uma muvuca danada. Nós colocávamos os produtos em promoção relâmpago em uma banca e começávamos a apitar no microfone (risos). Promoção!!! E apitava!!! Piii... Hoje a empresa tem uma nova proposta, mudou o slogan (ETA)

Nos casos de Atendente Jr e Atendente Pleno você não tem tanto desenvolvimento em relação à elaboração das estratégias da empresa. As estratégias chegam prontas e você as coloca em prática, seu superior que passa. As tarefas já chegam até você pré-determinadas, é lógico que você define como você vai fazer. (DIGAMA)

5.1.1.2 Entrevista com os colaboradores da AMIL

A AMIL tem um planejamento estratégico participativo. A técnica utilizada para obter as expectativas dos colaboradores e gerências é a de grupo focal (*focus group*), que consiste em reuniões de pequenos grupos de pessoas que usam seus conhecimentos ou interesses para discutir um determinado assunto. Essas informações são compatibilizadas com as metas da Alta Administração para estabelecer os objetivos organizacionais do ano. O planejamento tem flexibilidade permitindo que o setor se

adapte às mudanças ambientais. No organograma, Recursos Humanos (RH) tem status de diretoria e está envolvido neste processo e suas políticas estão alinhadas com as estratégias da organização. A Universidade Corporativa é ligada à Diretoria de RH e está organizada em cinco departamentos: Responsabilidade Social; Formação e Desenvolvimento; Qualidade de Vida; Endomarketing e Núcleo do Conhecimento.

Na opinião dos funcionários a AMIL é uma empresa democrática. Os colaboradores participam na elaboração das estratégias. As sugestões colocadas de maneira clara e consistente são valorizadas. A Presidência da empresa promove a comunicação entre todos os níveis, permitindo que os funcionários possam conversar com ele e vice-versa. Conforme depoimento de ALFA sobre sua participação no programa integração e de BETA, a seguir:

Perde-se um dia de trabalho, mas você está conhecendo onde pisa. Eu posso chegar na 'casa' e ficar meio perdida. Muita gente não sabe quem eu sou. Mas dou bom dia. O presidente da empresa zela muito por isso. Comunicação. (BETA)

As pessoas são incentivadas a dar suas sugestões, seja em processos ou qualquer outro detalhe... Sempre com a participação dos nossos colaboradores. É uma filosofia do nosso presidente e da Universidade Corporativa. O colaborador participa desse ideal. Todos são incentivados a desenvolver e apresentar idéias novas. (ZETA)

A UC da empresa tem colaborado para que na empresa vigore esse ambiente democrático realizando programas de caráter social para ampliar o entrosamento entre as pessoas. Devido a esses fatores, a comunicação flui na organização, diminuindo a distância entre gerência e subordinados. Um exemplo é projeto chamado AMIL 2020. Anualmente, reúnem-se as lideranças, diretores da empresa e os novos talentos para discutir os resultados do ano, a situação atual e as novas oportunidades da empresa.

A relação interpessoal favorece a realização do trabalho em equipe. O trabalho na UC da AMIL é realizado de maneira que todos os membros da equipe se envolvam

em todas as atividades. Cada programa tem um responsável que está sempre em contato com os demais membros da equipe para trocar idéias e comunicar o andamento do projeto. Essa troca de informação constante possibilita que, em uma situação de emergência, qualquer funcionário da UC esteja apto para dar apoio. Além da UC, o trabalho de equipe se destaca nos setores de Comunicação e Marketing.

A empresa sempre investe em idéias novas; por isso, os programas de treinamento e desenvolvimento da AMIL estão sempre evoluindo. As gerências incentivam e reconhecem as iniciativas.

A meta de vendas é ter penetração nas capitais e grandes centros da mesma forma que ela já tem no Rio de Janeiro e São Paulo, além de intensificar a atuação nas empresas que estão situadas no 'corredor do petróleo' (municípios da Baixada Fluminense e da Bacia de Campos).

5.1.2 Políticas de Recursos Humanos

5.1.2.1 Entrevista com os colaboradores da LEADER

A empresa tem um sistema de avaliação de desempenho formal dividida por áreas, que compreende as gerências de Administração, Operacional, Atendimento de Loja, Telemarketing e a área Técnico-Administrativa. O superior imediato faz uma avaliação e o colaborador faz uma auto-avaliação; depois, se reúnem para discutir as divergências. Baseadas nas descrições dos cargos, primeiro são avaliadas as capacidades comportamentais, como liderança, proatividade e dinamismo do colaborador. Logo após, se avaliam os chamados pré-requisitos, tais como a

escolaridade e idiomas; por último, são avaliadas as habilidades dos colaboradores relacionadas às tarefas específicas. O sistema é informatizado e está implantado em todas as áreas, faltando somente a Administração para concluir o processo. O sistema de avaliação ainda não é considerado adequado, mas o setor de Remuneração do Departamento de Recursos Humanos está desenvolvendo projetos para criar um plano de carreira efetivo, vinculado à avaliação de desempenho dos colaboradores.

A LEADER tem um sistema de avaliação de desempenho formal e informatizado, que consiste na avaliação anual dos funcionários pelo superior, sendo que, no primeiro ano de trabalho, são avaliados logo após 45 dias de trabalho; aos três meses e aos seis meses. O *feedback* é imediato, o avaliador informa os pontos fracos que foram detectados e oferece apoio. O funcionário tem liberdade de argumentar ou comentar. Quanto ao nível gerencial, é avaliado por consultores externos, sendo de responsabilidade da Elevar coordenar as atividades.

Para algumas situações a gente conta com parceiros externos. Por exemplo, avaliação de desempenho de todos os executivos, para que a gente tivesse postura completamente imparcial foi terceirizado. (ALFA)

Antes das mudanças, as promoções eram mais freqüentes devido ao grande número de cargos. Faziam parte da estrutura organizacional das lojas os cargos de *Trainee*, Gerente, Supervisor, Estoquista, Atendente Júnior, Atendente Pleno e Atendente Sênior. Atualmente a estrutura é composta dos cargos de *Trainee*, gerente, supervisor e operador comercial. Com isso, a empresa reduziu de sete para quatro níveis hierárquicos. Outra mudança foi a restrição nas transferências de pessoal. O pessoal de vendas não pode ser mais transferido para a área dos caixas e vice-versa:

Muitos eram transferidos para área de venda, indo para caixa. Hoje, não acontecem mais essas transferências, porque a carreira do caixa é separada da área de venda. No caixa não tem mais o cargo

intermediário que era o Atendente Sênior. Hoje, você é júnior ou sênior. Na área tem Auxiliar de Loja, temos Atendente Júnior, *Trainee* e Gerente. Conseguimos promover um e outro. (ETA)

Entretanto, a LEADER continua enfatizando o recrutamento interno como primeira opção para o preenchimento de vagas em todos os níveis. As promoções e transferências são decididas pela gerência e supervisão. Eles fazem as mudanças e apenas comunicam ao Departamento de Recursos Humanos. Há envolvimento maior de Recursos Humanos quando o recrutamento é externo, com admissão de novos funcionários; ou interno, para os cargos de *Trainee*, Gerente e Supervisor.

Quando surge oportunidade na área administrativa, é grande o interesse do pessoal de loja, devido ao fato de a administração não trabalhar aos sábados. As vagas são divulgadas internamente e, para participar do recrutamento interno, é preciso ter no mínimo um ano na empresa. Os gerentes e supervisores indicam os candidatos, depois são encaminhados ao Departamento de Recursos Humanos para seleção, que utiliza as seguintes técnicas: entrevistas; dinâmicas de grupo; provas de conhecimentos e testes psicológicos. Para melhor resultados nessas técnicas, os funcionários buscam mais conhecimento, gerando grande interesse pelos programas de treinamento da Elevar. Além disso, a empresa oferece convênios de desconto para os funcionários interessados em matricular-se em instituições de ensino tradicionais; esses colaboradores recebem o apoio da empresa e, dependendo da gerência, existe a possibilidade de flexibilidade do horário para quem ingressa em curso superior ou de pós-graduação.

Quando a oportunidade é para área gerencial em uma determinada loja, a empresa não permite que os colaboradores daquela loja participem do processo de seleção. A LEADER utiliza essa estratégia para evitar possíveis resistências dos

colaboradores que ocupavam a mesma função antes da escolha do candidato. Após a promoção, os novos gerentes e supervisores recebem suporte necessário para desempenhar sua nova função.

Toda a promoção em cargo gerencial... você é automaticamente transferido para outra loja, você não fica na mesma loja, por que a LEADER acredita que pode ter problema de conflito entre funcionários que te conhecia antes de ter uma postura gerencial. (DIGAMA)

5.1.2.2 Entrevista com os colaboradores da AMIL

A Diretoria de RH da AMIL tem 60 colaboradores, em conjunto com os outros departamentos da empresa, planeja, organiza, coordena e controla as políticas de recursos humanos da empresa. A estrutura física da área proporciona o envolvimento dos colaboradores em todas as atividades, conforme afirma a executiva da AMIL:

Visualmente, como você pode ver, não temos aquele esquema de estrutura departamentalizada, de nichos e baias extensas. Sempre com uma política de portas abertas, com vidro. É uma mensagem para dar reforço ao contato. (A entrevista foi realizada dentro do departamento do RH, em uma sala fechada com vidros transparentes)

A política de RH está voltada para dar condições ao colaborador de se desenvolver internamente, estimulando as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua. No processo seletivo, são observados o desejo de superação e o crescimento no participante. Quando admitido, o colaborador ingressa consciente de que a empresa propicia constantes desafios e que o seu desenvolvimento profissional depende do seu desempenho perante os desafios. Ele deve se destacar, não só em relação aos seus colegas, mas também em relação aos outros profissionais do mercado de trabalho. A empresa não está fechada para o recrutamento externo, pois existe uma percepção que essa estratégia, de certa forma, renova e enriquece os recursos

humanos, principalmente quando admite indivíduos com gabarito similar ou melhor dos já existentes na empresa.

Reimplantado em 2006, o sistema de avaliação de desempenho da AMIL compreende uma auto-avaliação do colaborador e outra realizada pelo superior imediato, que depois se reúnem para discutir as divergências. O sistema é baseado na interação face a face, uma vez que, a empresa tem uma cultura voltada para o relacionamento interpessoal. A metodologia tem como objetivo definir as forças e fraquezas de todos os profissionais. Além da avaliação formal, existe no cotidiano da organização a prática de *coaching*, para aferir desempenho, valorizar pessoas e melhorar os processos. O grupo AMIL é muito voltado para a meritocracia.

Após oito anos de paralisação, em 2006 a AMIL reimplantou a avaliação de desempenho formal. A empresa se preocupou em divulgar essa retomada e em motivar os funcionários a participar do processo. O superior imediato e o colaborador, separadamente, preenchem o mesmo questionário. Depois, se reúnem para discutir as divergências e convergências. O sistema de avaliação foi bem recebido pelos colaboradores e querem que esse processo seja contínuo.

A avaliação foi feita juntamente com a liderança. Eu acho que está de acordo. Achei que coisa ou outra foi além do que imaginei. Acho importante que essas avaliações sejam contínuas. Eu acho que, em oito anos, uma única avaliação é muito pouco. (DELTA)

Os benefícios que a empresa concede são muito elogiados, principalmente o pagamento de prêmios para os colaboradores que sugerem mudanças para melhoria dos métodos e processos de trabalho.

As oportunidades de desenvolvimento profissional do colaborador estão condicionadas às gerências e, também atreladas ao grau de articulação das chefias

com os programas da Universidade Corporativa. São elas que identificam potenciais candidatos internos para os programas de treinamento e para promoção. O colaborador que se mostra interessado em adquirir conhecimento e crescer profissionalmente recebe o apoio e reconhecimento.

Depende muito da pessoa e não vou dizer da área que você está, mas da liderança à qual você está vinculada. Se a sua liderança identifica em você algum potencial, acho que, aí sim, existe um interesse bem grande no desenvolvimento profissional. Quando existe um contato entre a universidade - e isso é estimulado – existe, sim, incentivo para que você se desenvolva, principalmente quando é uma área que possa ser empregada dentro da empresa (DELTA).

5.1.3 Universidade Corporativa

5.1.3.1 Entrevista com os colaboradores da LEADER sobre o tema Universidade Corporativa:

Os programas desenvolvidos pela ELEVAR têm proporcionado ao participante crescimento técnico e aprimoramento das competências. A maioria dos colaboradores permanece numa posição de dependência dos programas da ELEVAR para o seu desenvolvimento profissional. Na opinião do entrevistado, o que pode motivar o colaborador a despertar a busca pelo auto-aprendizado é a criação de programas de ensino a distância e a reabertura da biblioteca, que se encontra fechada. Os programas são todos gratuitos. O atendimento a terceiros apenas acontece quando o funcionário dos fornecedores desenvolve alguma atividade no interior das lojas, quando, nesse caso, ele participa de palestras do programa de ambientação, somente por questões de disciplina e segurança. A ELEVAR mantém um controle do total de carga horária e de

números de participantes, além de registrar as médias de satisfação dos participantes em relação ao treinamento. Os programas são elaborados baseados nas necessidades da gerência, que é responsável pela seleção dos participantes.

A ELEVAR está ligada à gerência de RH, que está subordinada à Diretoria de Desenvolvimento Organizacional. A maioria dos programas de treinamento é ministrado pelos analistas da Elevar e pelos gerentes de outros departamentos, os quais antes participam de programas de pós-graduação que, além de fornecer conhecimento específico sobre o setor de varejo, propiciam uma formação pedagógica, sendo o último realizado em 2004, em parceria com o PROVAR, um programa da Universidade de São Paulo (USP).

Os programas da ELEVAR dão prioridade a atender os colaboradores que atuam nas lojas, seguindo-se a área de apoio e por último, a área administrativa. Essa ordem foi estabelecida de acordo com as estratégias da empresa.

Segundo a executiva, não é fácil avaliar os resultados obtidos pela ELEVAR, devido às mudanças pelas quais a LEADER está passando. Entretanto, percebe-se que os principais resultados dos programas são o fortalecimento da cultura da empresa na divulgação intensa da missão, da visão e dos valores da empresa, além de sua colaboração para tornar o processo de mudança mais coordenado, facilitando a efetivação das novas estratégias.

A LEADER não utiliza o termo Universidade Corporativa para designar o seu núcleo responsável pelo treinamento e desenvolvimento de pessoal. O título utilizado é “Escola LEADER de Varejo”, sendo abreviado para o termo ELEVAR.

A ELEVAR iniciou suas atividades para atender as necessidades de treinamento da área gerencial. O seu público alvo era, principalmente, os diretores, os gerentes, os

supervisores, os compradores e os Atendentes Seniores. Os programas de treinamento eram constantes e incluíam as disciplinas de marketing, concorrência, gestão operacional, atendimento, compra e relacionamento interpessoal.

Devido ao seu crescimento e à necessidade de atender às exigências ambientais, o Departamento de Recursos Humanos integrou suas funções aos objetivos estratégicos da organização. Desde então, a ELEVAR é responsável pela gestão do conhecimento e da aprendizagem contínua; e cria programas com uma abordagem mais estratégica, voltados para disseminar a cultura e envolver os profissionais nos processos de mudanças.

Os cursos oferecidos internamente são ministrados pelos próprios funcionários da LEADER, que foram treinados pelo PROVAR, um programa da Universidade de São Paulo (FIA/USP), responsável pela disseminação de conhecimentos científicos e técnicos na área de administração de varejo. Por exemplo, é o próprio Diretor de Marketing quem ministra palestras sobre estratégia de marketing da empresa. Os funcionários da ELEVAR e os gerentes de departamentos e lojas ministram cursos sobre técnicas de varejo, concorrência, administração do tempo etc.

De acordo com os entrevistados, antes da fase de mudanças pela qual está passando, os programas direcionados para o desenvolvimento de liderança e para o desempenho funcional do pessoal que atua diretamente com o cliente eram mais constantes. Entretanto,

a ELEVAR continua desenvolvendo atividades tais como: curso de gerenciamento por categoria, que é uma novidade em lojas de departamento; programa de ambientação dos novos funcionários; programa 'Colaborador Destaque', que divulga o funcionário que mais se destacou dentro de um determinado valor da empresa; biblioteca; curso

de pós-graduação em gestão de varejo em parceria com a PROVAR; programa “De Olho no Futuro”, com duração de um ano, que propõe desenvolver *trainees* e supervisores; curso “Evolução: uma jornada de sucesso”; treinamento experiencial ao ar livre (TEAL); cursos relacionados ao atendimento ao cliente, administração de pessoas, administração do tempo, DP e português. Todos os cursos são presenciais. A ELEVAR não oferece programas de ensino a distância.

As atividades da ELEVAR são divulgadas internamente em reuniões diárias e em murais das lojas. Os treinamentos são desenvolvidos durante o horário de trabalho. Os programas da ELEVAR têm participação de todos os níveis, com forte apoio das gerências, demonstrado pelo interesse nos cursos de pós-graduação com especialização pedagógica, como no caso do PROVAR.

Os cursos realizados por iniciativa do funcionário em instituição de ensino recebem apoio através dos convênios de desconto, informações e divulgação dos cursos internamente.

Os cursos têm diferenciados métodos de seleção. Por exemplo, o programa “De Olho no Futuro” tem grande interesse por parte dos funcionários, pois cerca de 300 a 400 pessoas se inscrevem por ano. Seu processo seletivo compreende as seguintes etapas: prova escrita; redação; entrevista com o RH e com gerente comercial. Do total de inscritos, selecionam uma turma de 20 pessoas por ano. O restante fica aguardando uma próxima oportunidade. Para outros programas, a inscrição é feita através da intranet. As oportunidades são dadas para os primeiros inscritos.

Todos os cursos que a ELEVAR proporciona tem uma avaliação, onde são avaliados: o comportamento dos participantes para com as outras pessoas do grupo; o conteúdo das aulas; espaço físico; iluminação; material didático; instrutor e a

contribuição do curso no desempenho de suas funções. Nos cursos de pós-graduação e especialização de maior duração é exigida a apresentação de monografia.

A principal contribuição do curso de pós-graduação para os participantes é o caráter generalista do conteúdo, que oferece uma formação permitindo uma percepção e compreensão do negócio de varejo, e ao mesmo tempo, capacitação técnica para atuar no gerenciamento das lojas. A participação nos programas da Elevar desperta, nos mais jovens, o interesse em desenvolver sua carreira na área de varejo; na parte técnica, aprimora a capacidade de atendimento ao cliente; facilita a adaptação quando são promovidos, principalmente na capacidade de liderar equipes e proporciona ao indivíduo diferencial no mercado de trabalho, principalmente no setor de varejo.

As principais sugestões apresentadas para o programa da Elevar estão relacionadas com o treinamento para o pessoal de base e a valorização profissional, ou seja, reconhecer talentos através de melhores benefícios. Os atendentes de lojas necessitam de ferramentas para melhor atendimento ao cliente. Conforme depoimento:

Foi muito importante o trabalho desenvolvido pela ELEVAR, mas ela pode ser mais expressiva para o restante da equipe. (ETA)

Gostaria que dessem mais cursos. Que dessem um suporte maior ao pessoal operacional. Eles precisam mais de conhecimento técnico do produto. Poderia dar informações mais precisa ao cliente. Como por exemplo: quando o cliente pergunta: esse o tecido mancha? Isso aqui é forro ou viscose? Às vezes, eles não sabem, embora nós tenhamos na loja uma tecidoteca. Mas eles não têm a técnica. (TETA)

A maioria dos entrevistados admite que os programas supriram suas necessidades e que as pessoas que passaram pelos cursos evoluíram, melhoraram a visão sistemática do negócio de varejo; e existe agora uma noção diferenciada em relação ao conhecimento sobre a empresa e relacionamento interpessoal. Embora as promoções continuem sendo realizadas, existem comentários negativos devido ao

desaquecimento das atividades da ELEVAR após o início da reestruturação. Falando sobre as melhorias que as mudanças estão trazendo:

Na reestruturação, eles deram uma parada. Não tem vindo e-mail, não em relação às promoções, mas com o treinamento. Havia mais frequência. Talvez devido à mudança de gerência... (ÉPSILON)

Em outro depoimento o ETA afirma o seguinte:

No princípio, as turmas eram maiores porque eles ministravam cursos para os atendentes seniores, supervisores, gerentes, diretores, compradores e gerentes comerciais... Na ocasião foi apresentado o grupo de comunicação interna que antes não tinha. A ELEVAR era mais atuante e tinha mais cursos.

5.1.3.2 Entrevista com os colaboradores da AMIL

A UC da AMIL reporta-se à gerência de Recursos Humanos, mas tem livre acesso à Diretoria de RH, e às vezes, diretamente à Presidência. O envolvimento das gerências com a UC é muito forte na AMIL. O exemplo vem do seu Presidente, que idealizou a sua criação e continua participando dos treinamentos e divulgando suas ações em palestras e seminários pelo país.

Segundo a executiva da AMIL, a missão da UC é incentivar a busca pelo aprendizado contínuo do colaborador. Para atingir esse objetivo, a empresa investe em programas de treinamento acima da média do mercado. Enquanto que a média do mercado varia entre 70 e 75 horas de treinamento anual por funcionário, a AMIL investe 90 horas. O ponto forte dos programas é a consistência, ou seja, depois de implantar um programa, a empresa vai atualizando seu conteúdo com o passar do tempo e o adaptando às mudanças do contexto.

A UC conta com uma equipe de 14 pessoas, composta por psicopedagogas, psicólogas, administradores de empresa, um *webdesigner*, um Mestre em gestão do

conhecimento. Esse grupo é responsável pela inteligência dos programas, ou seja, pelas normas e diretrizes das atividades e manutenção das estruturas físicas. Atualmente, o número de colaboradores atendido com os programas de treinamento chega a 12 mil por ano.

Para melhor controle, a empresa tem metas de treinamento por cada setor, sendo que alguns programas são obrigatórios e outros eletivos. O treinamento presencial é fortemente utilizado para observar com mais detalhes as peculiaridades, os gestos e a fala de cada indivíduo, pois, além de proporcionar *feedback*, é mais rápido e consistente.

A UC está dividida em cinco responsabilidades, a saber:

- Responsabilidade Social - coordena toda a parte de responsabilidade social do Grupo AMIL, com mais ênfase nas atividades da AMIL Assistência Médica, que é a principal empresa do grupo.
- Formação e Desenvolvimento – voltada para área do saber, é responsável pela elaboração do conteúdo técnico dos programas.
- Qualidade de Vida – responsável pelos projetos direcionados para o bem estar e saúde. Todos os programas desenvolvidos pela UC têm relação com este tema. Há uma especial atenção, devido ao fato de a empresa ter na “saúde” sua área de atuação.
- Endomarketing – sua atuação está direcionada para a motivação do colaborador para se engajar nos programas de treinamento da UC, e fazer com que o colaborador tenha orgulho de pertencer do Grupo AMIL;

- Núcleo do conhecimento - voltado para a parte de pesquisa, para despertar no colaborador a busca do conhecimento.

Anualmente, a UC da AMIL realiza em torno de 60 atividades anuais, tais como: seminários, *workshops*, palestras e congressos.

Em parceria com a COPPEAD/UFRJ, a UC, através do seu núcleo de Formação e Desenvolvimento, está realizando em 2007 o curso de MBA *in company*. O público alvo consiste nos executivos da empresa e tem enfoque na gestão da saúde, com carga horária de 360 horas. Embora não exista uma ordem de importância para atendimento das áreas funcionais, os programas de treinamento da empresa têm algumas peculiaridades: os treinamentos mais técnicos são realizados pela ESHO (Empresa de Serviços Hospitalares), que é responsável pelos hospitais do Grupo AMIL; e os treinamentos mais generalistas são de responsabilidade da UC da AMIL. Conforme o exemplo da executiva da empresa:

Se tiver um treinamento de “maqueiro”, por ser um treinamento muito específico, vai sair por essa equipe (ESHO). Se nós estivermos falando de um treinamento como “excelência em serviços”, sai pela Universidade, porque é um tema independente da empresa do Grupo AMIL, é um tema corporativo.

Todos os programas são gratuitos e realizados dentro do horário de trabalho. Caso seja durante o final de semana a empresa reserva sempre os melhores hotéis. A UC da AMIL atende a terceiros gratuitamente, conforme depoimento da entrevistada:

Existe um treinamento na parte de formação e desenvolvimento chamado ASE é uma sigla que significa AMIL *Service Excellency*. A gente treina gratuitamente as secretárias dos médicos credenciados, que são credenciados da AMIL e de outras operadoras de saúde também, mas o que a gente quer é que quando essa secretária estiver com o cliente AMIL, ela atenda da melhor forma. Se outro plano de saúde pegar carona nisso, que bom!, a gente está fazendo até um

trabalho social. Mas a missão é uma missão muito maior de treinar toda a cadeia de valor.

Existe uma preocupação da UC em avaliar os seus programas. São feitas avaliações de 'reação', para verificar se houve um diferencial na formação após a conclusão do programa; e também, avaliação de 'potencial', realizada após três meses, para verificar os efeitos no seu desempenho.

O planejamento das atividades da UC é vinculado ao planejamento estratégico organizacional e ao atendimento a demanda das áreas funcionais. No início do ano, são feitas reuniões com os executivos e com uma parcela de sua equipe.

Vamos pensar em uma seguinte situação: a área comercial. Então, eu sento com os gerentes da área comercial e pergunto: o que vocês esperam este ano para sua equipe? Sento com o diretor da área comercial e com um grupo apontado ou autocandidato a participar. A gente cruza todas as informações e faz um plano de ação. Como se fosse um levantamento das necessidades de treinamento, mas não tão basal. Um pouco mais estruturado com a *expertise* da área.

A Direção Superior e a Gerência são responsáveis pela seleção dos participantes. Existem programas obrigatórios e outros eletivos. O primeiro treinamento obrigatório é o 'projeto de integração', os outros, também obrigatórios, são relacionados ao desempenho profissional e ao trabalho cotidiano do colaborador. Os programas eletivos são diversas palestras e cursos realizados durante ao ano. A programação mensal dos programas obrigatórios e eletivos é entregue aos gerentes e divulgada internamente através da intranet, quadros de avisos e jornal interno. Após a divulgação, as gerências articulam com suas equipes e apresentam os nomes dos participantes. "Sempre há a relação entre a liderança e o colaborador". (Executiva da AMIL)

A UC não realiza pesquisas científicas, apenas participa, fornecendo dados para pesquisas mercadológicas nacionais e internacionais.

A cultura da AMIL prioriza o relacionamento interpessoal. Essa política é vista nos programas de treinamento da empresa: 70% tem uma abordagem presencial e apenas 30% a distância, só utilizando o *e-learning* para os cursos de pós-graduação, que reúnem profissionais de diferentes regiões do país; mesmo assim, são realizados quinzenalmente encontros presenciais. De acordo com a executiva da AMIL, a Alta Administração da organização percebe que a UC não é uma simples área ou conceituação ideológica. Eles têm consciência de que, ao dar sustentabilidade aos programas da UC, fortalecem a cultura organizacional, que é essencial para manter a organização competitiva e possibilita o desenvolvimento de toda a cadeia de valor, melhorando o relacionamento com fornecedores e proporcionando maior satisfação para o cliente, e conseqüentemente, fazendo o capital investido retornar.

O colaborador da AMIL com interesse em se desenvolver profissionalmente depende do reconhecimento de sua gerência e do seu grau de envolvimento com as demais áreas gerenciais. Subentende-se que o interesse por parte do colaborador pelo aprendizado contínuo é fundamental para conquistar esse apoio e reconhecimento.

Entretanto, a demasiada quantidade de tarefas, na maioria das vezes, impossibilita o indivíduo de estudar e refletir sobre as decisões tomadas, prejudicando assim, seu aprendizado. Quando conseguem administrar e superar a barreira de falta de tempo, percebem a necessidade da aprendizagem contínua. Verifica-se que a maioria está conseguindo superar os obstáculos, visto que, a UC tem duas salas de treinamento, a sala de reunião e o auditório, que estão constantemente ocupados. Mesmo nos setores onde os gerentes não acham necessário haver programas de treinamento, os funcionários participam, freqüentando palestras abertas aos

colaboradores em geral. Essas considerações são baseadas nos seguintes depoimentos:

Infelizmente, eu não tenho tempo para planejar o meu trabalho, porque... o cliente está sempre com urgência, você tem que ficar vendo se está sendo feito ou não. Tem um prazo e cronograma...então, você tem que ver o que é mais urgente. Eu até tentei, no começo, colocar em uma agenda tudo que eu tinha que fazer e ir riscando, mas não dá muito tempo para isso, acaba que você vai fazendo e fazendo. (GAMA)

A empresa estimula para que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem no dia-a-dia. A gente tem duas salas de treinamento, sala de reunião, auditório e, se olhar a agenda, o treinamento é todos os dias, o dia inteiro e com todos os setores. (BETA)

A Universidade Corporativa coordena as atividades de marketing interno, de responsabilidade social, de qualidade de vida e T & D. Essas atividades são amplamente divulgadas através de jornal interno, cartazes, *banners*, intranet, e-mails e reuniões departamentais. As atividades são gratuitas. A maioria é realizada durante o expediente.

Além de ser o fundador da UC, o Presidente participa constantemente de suas atividades. Essas atitudes se disseminaram por toda a empresa, tornando o envolvimento dos gerentes nas atividades da UC, uma filosofia da empresa. Um exemplo é o programa de treinamento à distância, que tem como objetivo minimizar custo de locomoção de participantes em cursos de âmbito nacional, aliando tecnologia e aulas presenciais, ministrados pelos executivos da AMIL. Vários departamentos da empresa estão envolvidos na realização desse projeto.

Externamente, a UC AMIL tem parceria com a COPPEAD/UFRJ, para realização de pós-graduação específico para as atividades da empresa.

A UC da AMIL colabora para o crescimento da empresa, já que, fortalece a união das pessoas em torno dos objetivos organizacionais; capacita a empresa para se

adaptar às mudanças ambientais e motiva a elaboração de estratégias inovadoras, que possibilitam manter a empresa em um patamar mais elevado que a concorrência. Esses resultados podem ser percebidos através do reconhecimento da Presidência, e também pelo respeito e credibilidade que as diretorias e demais departamentos têm pela UC.

Quando entrei na empresa já existia a Universidade, os resultados UC que a gente observa é a capacidade da empresa de se adaptar as mudanças ambientais. O compromisso com o treinamento faz com que as pessoas elaborem estratégias inovadoras que possibilitam manter no patamar muitas vezes ate mais elevado do que a concorrência. (DELTA)

Os programas da UC contribuem consideravelmente para a formação profissional de seus participantes, pois criam um diferencial para o colaborador, pois favorece o crescimento interno, e em caso de demissão, facilita o seu reingresso no mercado do trabalho.

A AMIL investe nos funcionários. Portanto quando sai da AMIL o caminho lá fora está aberto. Já tive várias provas, infelizmente, de pessoa que já saiu e conseguiu emprego mais facilmente. (ALFA)

Os cursos de MBA em parceria com o COPPEAD/UFRJ direcionam os gerentes para uma visão estratégica, tornando-os mais especialistas na gestão de saúde e mais generalistas para lidar com as mudanças ambientais, além de desenvolver novas habilidades, possibilitando um desenvolvimento profissional em áreas diferentes da formação acadêmica dos participantes. A avaliação de desempenho formal, coordenada pela UC, possibilita o alinhamento com a auto-avaliação e a avaliação da gerência, dando oportunidade de corrigir desvios que, futuramente, poderiam atrapalhar a carreira do individuo dentro da empresa. Os seminários possibilitam que as pessoas analisem suas atividades e introduzam melhorias de acordo com os recursos disponíveis.

5.2 QUADRO DE CLASSIFICAÇÃO DOS TEMAS E SUBTEMAS

Figura 5: Classificação dos temas e subtemas para a elaboração dos quadros analíticos:

Estratégias organizacionais	Políticas de RH	Universidade corporativa
Estrutura organizacional. Participação na elaboração de estratégias. Mudanças organizacionais. Trabalho em equipe. Comunicação e ambiente interno.	Recursos Humanos estratégico. Recrutamento de pessoal. Promoções.	Avaliação dos resultados para empresa. Avaliação dos programas. Ensino a distância. Parcerias IES. Recursos Humanos utilizados. Ordem de atendimento funcional. Atividades. Resultados obtidos.

Fonte: elaboração própria

5.3 QUADRO COMPARATIVO – COLABORADORES DA LEADER e AMIL

Figura 6: Comparação entre a entrevista com os colaboradores e executivos da LEADER e AMIL, referente as estratégias organizacionais:

Estratégias organizacionais	LEADER	AMIL
Estrutura organizacional	Recursos Humanos (RH) que está subordinado à Diretoria de Desenvolvimento Organizacional (DDO).	Recursos Humanos (RH) tem status de Diretoria e está envolvido neste processo e suas políticas estão alinhadas com as estratégias da organização.
Participação na elaboração de estratégias	As estratégias são elaboradas pela DDO. O RH e os outros departamentos apresentam suas sugestões e encaminham para DDO para aprovação final. Não há uma participação efetiva da ELEVAR na elaboração das estratégias; sua função é transformar as diretrizes em programas de acordo com as diretrizes traçadas pela Diretoria.	Planejamento estratégico participativo. A técnica utilizada é a de grupo focal (<i>focus group</i>). O planejamento tem flexibilidade. A UC é ligada à Diretoria de RH e está organizada em cinco departamentos: Responsabilidade Social; Formação e Desenvolvimento; Qualidade de vida; Endomarketing e Núcleo do Conhecimento. As sugestões são valorizadas.
Mudanças organizacionais Trabalho em equipe	As mudanças ocorridas na organização estão incentivando o trabalho em equipe. Os atendentes admitidos estão entrando com a nova filosofia, que inclui o conhecimento compartilhado.	A relação interpessoal favorece a realização do trabalho em equipe. A empresa sempre investe em idéias novas, por isso, os programas de treinamento e desenvolvimento da AMIL estão sempre evoluindo.
Comunicação e ambiente interno	A LEADER já foi uma empresa mais informal. Com o crescimento no número de lojas e as mudanças organizacionais, a comunicação está mais vertical e formal.	A AMIL é uma empresa participativa. A Presidência da empresa dá o exemplo, estabelecendo e promovendo a comunicação entre todos os níveis.

Fonte: elaboração própria

Figura 7: Comparação entre a entrevista com os colaboradores e executivos da LEADER e AMIL, referente as políticas de Recursos Humanos:

Políticas de RH	LEADER	AMIL
Recursos Humanos estratégico	O Depto. de RH integrou suas funções aos objetivos estratégicos da organização.	O RH da AMIL tem 60 colaboradores, sendo 14 na UC, que, em conjunto com os outros departamentos da empresa, planejam, organizam, coordenam e controlam as políticas de RH da empresa. A estrutura física do departamento proporciona o envolvimento dos colaboradores nas atividades da área.
Avaliação de desempenho	Formal e dividida por área. Informatizada. Anual, sendo que no primeiro ano são realizadas três avaliações. <i>Feedback</i> imediato. Consiste em avaliação do superior imediato e de auto-avaliação. O setor de Remuneração do departamento de R. H. está desenvolvendo projetos para criar um plano de carreira vinculado à avaliação. O funcionário tem liberdade de argumentar ou comentar. O nível gerencial é avaliado por consultores externos. A ELEVAR coordenar as atividades.	Após oito anos de paralisação, em 2006 a AMIL reimplantou a avaliação de desempenho formal. A avaliação de desempenho formal, coordenada pela UC, possibilita o alinhamento com a auto-avaliação e a avaliação da gerência. O sistema é baseado na interação face a face. A metodologia tem como objetivo definir as forças e fraquezas de todos os profissionais. O <i>coaching</i> é utilizado. Meritocracia forte. Os executivos são avaliados por consultor externo. .
Recrutamento de pessoal	O recrutamento interno é a primeira opção em todos os níveis. As promoções e transferências são decididas pela gerência e supervisão e comunicadas ao Depto. de RH. Há participação maior do RH quando o recrutamento é externo, admissão de novos funcionários; ou interno para os cargos de <i>trainee</i> , gerente, supervisor. A empresa reduziu de sete para quatro níveis hierárquicos. O pessoal de vendas não pode ser mais transferido para a área dos caixas e vice-versa, reduzindo as chances de promoções.	No processo seletivo são observados o desejo de superação e o crescimento no participante. Quando admitido, o colaborador ingressa consciente de que a empresa propicia constantes desafios e que o seu desenvolvimento profissional depende do seu desempenho. Ele deve se destacar em relação aos outros profissionais do mercado de trabalho. A empresa não está fechada para o recrutamento externo.
Desenvolvimento de pessoal	A empresa oferece convênios de desconto, e dependendo da gerência, existe a possibilidade de flexibilidade do horário para quem tem interesse em continuar os estudos.	A política de RH está voltada para dar condições ao colaborador de se desenvolver internamente, estimulando as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua.
Promoções para cargos gerências	A empresa não permite que os colaboradores sejam gerente da loja em que trabalham. Após a promoção, os novos gerentes e supervisores recebem suporte necessário para desempenhar sua nova função.	As oportunidades de desenvolvimento profissional do colaborador estão condicionadas às gerências e, também, atreladas ao grau de articulação das chefias com os programas da UC. São elas que identificam potenciais candidatos internos para os programas de treinamento e para promoção.

Fonte: elaboração própria

Figura 8: Comparação entre a entrevista com os colaboradores e executivos da LEADER e AMIL, referente ao sistema de educação corporativa:

Educação corporativa	LEADER	AMIL
Avaliação dos resultados para empresa e investimento.	Não é fácil avaliar os resultados obtidos pela ELEVAR, devido às mudanças pelas quais a LEADER está passando. Percebe-se o fortalecimento da cultura da empresa, além de sua colaboração para tornar o processo de mudança mais coordenado. A ELEVAR mantém um controle do total de carga horária e de números de participantes, além de registrar as médias de satisfação dos participantes em relação ao treinamento.	Enquanto que a média do mercado varia entre 70 e 75 horas de treinamento anual por funcionário, a AMIL investe 90 horas. O ponto forte dos programas é a consistência e a renovação dos programas. A sustentabilidade fortalece a cultura organizacional, que é essencial para manter a organização competitiva e desenvolver a cadeia de valor, melhorando o relacionamento com fornecedores e clientes.
Avaliação dos programas	Todos os cursos têm uma avaliação. São avaliados: o comportamento dos participantes; o conteúdo das aulas; espaço físico; iluminação; material didático; instrutor e a contribuição do curso no desempenho de suas funções. A ELEVAR cria programas com uma abordagem mais estratégica, voltadas para disseminar a cultura e envolver os profissionais nos processos de mudanças.	Para melhor controle, a empresa tem metas de treinamento por cada setor, sendo que alguns programas são obrigatórios e outros, eletivos. São feitas avaliações de 'reação', para verificar se houve um diferencial na formação; e avaliação de 'potencial', realizada após três meses, para verificar os efeitos no seu desempenho.
Resultados obtidos	Os programas têm proporcionado crescimento técnico e aprimoramento das competências. Embora a maioria permaneça numa posição de dependência dos programas da ELEVAR para o seu desenvolvimento profissional. Desperta nos mais jovens interesse em desenvolver sua carreira na área de varejo; na parte técnica aprimora a capacidade de atendimento ao cliente; facilita a adaptação quando são promovidos, principalmente na capacidade de liderança e proporciona ao indivíduo diferencial no mercado de trabalho. O curso de pós-graduação oferece uma percepção e compreensão do negócio de varejo, e ao mesmo tempo, capacitação técnica para atuar no gerenciamento das lojas.	Tem colaborado para que na empresa vigore um ambiente participativo. A comunicação é favorecida pela realização de programas de caráter social para ampliar o entrosamento. Fortalece a união das pessoas em torno dos objetivos organizacionais; capacita a empresa para se adaptar às mudanças ambientais e motiva a elaboração de estratégias inovadoras, que possibilitaram manter a empresa em um patamar mais elevado que a concorrência. Esses resultados podem ser percebidos através do reconhecimento da Presidência, e também pelo respeito e credibilidade de que goza junto às diretorias e demais departamentos. Os programas da UC contribuem consideravelmente para a formação profissional de seus participantes, pois criam um diferencial para o colaborador, favorecendo o crescimento interno, e em caso de demissão, facilitando seu reingresso no mercado do trabalho.
Ensino a distância	O que pode motivar o colaborador a despertar a busca pelo auto-aprendizado é a criação de programas de ensino a distância e a reabertura da biblioteca, que se encontra fechada. Todos os cursos são presenciais. A ELEVAR não oferece programas de ensino a distância.	A cultura da AMIL prioriza o relacionamento interpessoal, que é fortemente utilizado para observar com mais detalhes as peculiaridades, os gestos e a fala de cada indivíduo. 70% tem uma abordagem presencial e 30% a distância, só utilizando o <i>e-learning</i> para os cursos de pós-graduação, que reúnem profissionais de diferentes regiões do país.

Gratuidade	Os programas são todos gratuitos e desenvolvidos durante o horário de trabalho.	Todos os programas são gratuitos e realizados dentro do horário de trabalho. Caso seja durante o final de semana, a empresa reserva sempre os melhores hotéis.
Atendimento a terceiro	O atendimento a terceiros apenas acontece quando o funcionário dos fornecedores desenvolve alguma atividade no interior das lojas.	A UC da AMIL atende a terceiros gratuitamente.
Parcerias com instituições de ensino	Programas de pós-graduação em parceria com o PROVAR (USP). Fornece conhecimento sobre o setor de varejo e formação pedagógica,	Em parceria com a COPPEAD/UFRJ, a UC realiza curso de MBA <i>in company</i> . O público alvo são os executivos e tem enfoque na gestão da saúde.
Recursos Humanos utilizados	A maioria dos programas de treinamento é ministrado pelos analistas da ELEVAR e gerentes de departamento.	A UC conta com uma equipe de 14 pessoas, composta por psicopedagogas, psicólogas, administradores de empresa, um <i>webdesigner</i> , um mestre em gestão do conhecimento. Esse grupo é responsável pela inteligência dos programas, ou seja, pelas normas e diretrizes das atividades e manutenção das estruturas físicas. Os treinamentos mais técnicos são realizados pela ESHO (Empresa de Serviços Hospitalares) que é responsável pelos hospitais do Grupo AMIL.
Ordem de atendimento funcional	Os programas da ELEVAR dão prioridade a atender os colaboradores que atuam nas lojas, seguindo-se a área de apoio e por último, a área administrativa.	Não existe uma ordem de importância para atendimento das áreas funcionais.
Atividades	Curso de gerenciamento por categoria, ambientação, Colaborador Destaque, biblioteca, pós-graduação em parceria com a PROVAR; “De Olho no Futuro”, “Evolução. Uma jornada de sucesso”, TEAL; cursos relacionados ao atendimento ao cliente, técnicas de varejo, concorrência, administração de pessoas, administração do tempo, DP e português.	A missão da UC é incentivar a busca pelo aprendizado contínuo do colaborador. Anualmente, a UC da AMIL realiza em torno de 60 atividades anuais, tais como: seminários, workshop, palestras e congressos. Existem programas obrigatórios e outros eletivos.
Divulgação das atividades	As atividades são divulgadas internamente. Têm participação de todos os níveis, com forte apoio das gerências, demonstrado pelo interesse nos cursos de pós-graduação com especialização pedagógica, como no caso do PROVAR.	As atividades são amplamente divulgadas através de jornal interno, cartazes, <i>banners</i> , intranet, e-mails e reuniões departamentais. Além de ser o fundador da UC, o Presidente participa constantemente de suas atividades, essas atitudes se disseminaram por toda a empresa.
Seleção dos participantes	Os programas são elaborados baseados nas necessidades da gerência, que são responsáveis pela seleção dos participantes. Os cursos têm diferenciados métodos de seleção.	O planejamento das atividades é vinculado ao planejamento estratégico organizacional e ao atendimento a demanda das áreas funcionais. No início do ano, são feitas reuniões com os executivos e com uma parcela de sua equipe. A Direção Superior e a Gerência são responsáveis pela seleção dos participantes.

Fonte: elaboração própria

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo principal da pesquisa foi descrever os fatores presentes nas Universidades Corporativas que contribuem para o alinhamento estratégico dos recursos humanos das organizações.

De início, foram estabelecidas as seguintes suposições: muitas organizações, mesmo antes da institucionalização da Universidade Corporativa já tinham a preocupação com o desenvolvimento profissional de seus funcionários; a Universidade Corporativa busca uma participação multidisciplinar para elaboração de seus programas contínuos de educação, baseados no plano estratégico da empresa; e a área de Recursos Humanos deve gerenciar as atividades da Universidade Corporativa, pois é importante para o fortalecimento do setor de RH na participação da gestão estratégica da empresa.

A pesquisa realizada demonstra que tanto a Universidade Corporativa da AMIL quanto a Escola Elevar surgiram a partir de centros de treinamento. Na LEADER, existia o Centro de treinamento e na AMIL, a Escola AMIL de Administração. Os dois sistemas de educação corporativa foram criados com o objetivo de redefinir e ampliar as atividades de seus centros de treinamentos. O novo sistema passou a formar e desenvolver talentos para gestão de negócios, sendo que a Universidade Corporativa da AMIL deu ênfase à formação para gestão de negócios, deixando a formação técnica dos cargos específicos da saúde para outra empresa do grupo, a Empresa de Serviços Hospitalares (ESHO).

A Escola Elevar e a UC da AMIL permanecem ligadas a área de Recursos Humanos (RH), sendo que, a área de RH da AMIL tem status de Diretoria e na LEADER a área de RH tem status de gerência e está subordinada à Diretoria de Desenvolvimento Organizacional. A LEADER está passando por mudanças estruturais e culturais, ocasionando um desaquecimento na atuação da Elevar, principalmente para o pessoal de base, que continua citando o passado como exemplo de desempenho da Escola Elevar.

O planejamento das atividades da UC da AMIL está vinculado ao planejamento estratégico da organização. Os colaboradores participam do planejamento através da técnica de grupo focal (*focus group*). O planejamento estratégico da LEADER é elaborado pela Alta Administração, onde se insere a Diretoria de Desenvolvimento Organizacional. A principal função da Elevar é transformar as estratégias em programas, portanto, ambas têm programas baseados no plano estratégico da empresa, com conteúdo multidisciplinar nas áreas de Relações Humanas, Marketing, comercial, pedagógica, qualidade, gestão, finanças e tecnologia. A produção dos programas é realizada por uma equipe multidisciplinar, porém, o grupo da UC da AMIL se destaca devido ao maior número de pessoas com diferente formação, inclusive pós-graduação. Os diretores e gerentes são utilizados por ambas para ministrar palestras e treinamento generalistas, mas só a Escola Elevar inclui também o treinamento técnico. Tanto a UC da AMIL quanto a Escola Elevar utilizam de parcerias com Instituições de ensino tradicionais.

Em relação a LEADER, a pesquisa revela que a presença da Escola Elevar tem colaborado para fortalecer a cultura organizacional, além de colaborar para diminuir a

resistência ao processo de reestruturação para adaptação às exigências do mercado. Dessa forma, a Elevar colabora para o desenvolvimento da competência coletiva, possibilitando a organização flexibilidade, que é uma grande vantagem competitiva.

A importância da UC da AMIL para o desenvolvimento das competências coletivas da organização está caracterizada no comprometimento da Alta Administração em dar sustentabilidade nos programas da UC. Eles têm a visão de que a UC é um investimento estratégico, porque fortalece a cultura, é essencial para manter a competitividade da organização e o desenvolvimento da cadeia de valor.

Embora as empresas atuem no mesmo setor, as suas atividades são totalmente diferentes, a AMIL atua na área de assistência médica para as classes A, B e C, enquanto que a LEADER tem foco na classe C, buscando atingir a classe B. Na pesquisa, a UC da AMIL apresenta uma estrutura mais desenvolvida, com profissionais mais qualificados e mais envolvidos com os programas da UC. Conclui-se que essa diferença deve-se ao fato de que a Universidade corporativa da AMIL ter, além do foco estratégico, um aspecto mercadológico mais relevante por exigência da própria clientela.

Como limitação desta pesquisa, vale ressaltar a dificuldade de avaliar o impacto do sistema de educação corporativa nos resultados das organizações, uma vez que, as UCs não podem ser consideradas a única ferramenta de que as empresas dispõem para enfrentar os desafios que o ambiente está proporcionando nos dias atuais. As empresas estudadas passaram e estão passando por mudanças estruturais e culturais, o que dificulta estabelecer quais das mudanças estão realmente colaborando para a

manutenção da competitividade das empresas no mercado, principalmente a LEADER, que está em fase de transição na Diretoria.

Outra dificuldade foi o número de entrevistados, restrito devido à dificuldade de acesso. Porém, vale observar que os entrevistados da AMIL têm um nível educacional mais elevado, favorecendo o desenvolvimento da entrevista. Percebe-se que o discurso desses colaboradores é mais sofisticado e transparece maior comprometimento com a empresa.

Para futuros trabalhos, recomenda-se um estudo de caso longitudinal para analisar o impacto das mudanças ocorridas na LEADER, ou seja, a transição de empresa familiar a empresa profissional. Outros estudos poderão ser feitos para analisar a aplicação do *e-learning* como instrumento de aprendizagem e mudança organizacional, principalmente na AMIL, que está iniciando investimento nesse sistema de ensino.

Sugere-se, também, realizar pesquisa quantitativa, com base em questionários, que poderiam ser aplicados em uma amostra representativa dos funcionários das duas empresas para verificar, de forma mais ampla, a contribuição das universidades corporativas no desenvolvimento profissional dos trabalhadores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOYATZIS, R. E. **Transforming qualitative information: thematic analysis and code development**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

BRANDÃO, G. R. **A configuração da Universidade Corporativa e suas implicações na Gestão de Recursos Humanos: um estudo de caso**. Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Curitiba: ANPAD, 2004.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (org.) **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

_____.et al. **Breve panorama da educação corporativa no Brasil: apresentação da pesquisa**. Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Brasília: ANPAD, 2005.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Intellectual capital**. New York: Harper Business, 1997.

FLEURY, A; FLEURY, M.T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

FREITAS, J. A. S. B. **Controladoras estrangeiras e conhecimento organizacional nas controladas brasileiras: estudo de caso nas áreas de varejo de duas organizações brasileiras**. Tese de doutorado (Administração de Empresas). Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2005.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. **A organização individualizada: as melhores empresas são definidas por propósitos, processos e pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, M. B. O caráter doutrinário de universidades corporativas. Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Curitiba: ANPAD, 2004.

GREEN, P. C. **Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

IGALENS, J. Cent ans de gestion du travail. **Revue française de gestion**, v. 37, p. 14-23, 1999.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S. **Modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais.** In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (org.). Porto Alegre: Bookman Artmed, 2006, p. 85-96.

KIRKPATRICK, D. L. **Evaluación de acciones formativas:** los cuatro niveles. Barcelona: Gestión, 2000.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

MARCONDES, R. C. **Desenvolvendo pessoas:** do treinamento e desenvolvimento à universidade corporativa. In: HANASHIRO, D. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (org.). Gestão do fator humano: uma visão baseada em *stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007.

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

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PATTON, M. Q. **Qualitative research & evaluation methods.** 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PRINCE, C.; BEAVER, G. **The rise and rise of the corporate university:** the emerging corporate learning agenda. The International Journal of Management Education, v.1, n. 2, Spring, 2001.

QUEIROZ, A.; FACHIN, R. C.; SANTANNA A. S. **Universidades corporativas:** do sonho da implantação ao desafio da gestão. Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Curitiba: ANPAD, 2004.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, I. E. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica.** 5. ed. rev. ampl. atual. Niterói, RJ: Impetus, 2005.

Site da AMIL - <http://www.amil.com.br> - Acessado em 13/09/2006: 16h 48 min

Site da LEADER - <http://www.LEADERmagazine.com.br> - Acessado em 13/09/2006: 16h 23 min

Site da PROVAR - <http://www.provar.org> (Acessado em 18/05/07 – 9h).

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WENGER, E.; McDERMOTTI, R.; SNYDER, W. M. **Cultivating communities of practice**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002.

WOOD Jr., T. **Mudança organizacional e transformação da função de recursos humanos**. In: WOOD Jr., T. (coord.) *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração*. São Paulo: Atlas, 1995.

APÊNDICE A

ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM EXECUTIVA DA EMPRESA.

TEMA: ADMINISTRAÇÃO DE RH

1. O RH participa da elaboração das estratégias da organização.
2. As políticas de RH estão alinhadas ao planejamento estratégico da organização?
3. As políticas de RH existentes são adequadas as necessidades da empresa?
4. Tipo de avaliação utilizado para reconhecimento de desempenho. (formais e informais)
5. Como é feita a gestão do desenvolvimento de carreiras? (mobilidade)
6. As políticas e práticas de RH estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua.
7. A criação da UC fortaleceu o ARH na estrutura organizacional.
8. Qual o papel de ARH na UC.

TEMA: UNIVERSIDADE CORPORATIVA

1. Pequeno histórico; Lançamento oficial?
2. Estrutura hierárquica, posição na hierarquia da organização (conselho diretor?), âmbito de atuação(estados, regiões e países) e fonte de recursos (orçamento s/folha de pagto.);
3. Recursos humanos utilizados: interno e externo (tipo de colaboração recebida);
Nº de Professores/Instrutores da UC por titulação (doutor, mestre, graduado, técnico): Própria UC – Depto. da Organização – Convênios com IES – Outras empresas.
4. Perfil dos cursos e público alvo:
Áreas funcionais da organização atendidas pela UC por ordem de importância.
Atendimento a terceiros. Cadeia produtiva e outros? Gratuito?
Indicadores de eficiência. Avaliação dos programas educacionais. Indicadores de resultados internos (melhorias dos resultados financeiros, qualidade dos processos, desempenho das pessoas e das áreas, maior retenção de talentos, orgulho de pertencer a empresa e aumento da satisfação).
Indicadores externos (Aumento da participação no mercado, qualidade dos serviços, imagem institucional, prêmios recebidos, expansão e referencia no mercado).
5. Bases do planejamento das atividades da UC. Planejamento estratégico organizacional, atendimento a demanda das áreas funcionais, elementos obtidos de estudos prospectivos ou de empresas da cadeia produtiva, negociação coletiva. Participação dos *stakeholders*.
6. Indicação e seleção dos participantes das atividades da UC.
7. Direção superior, demanda dos gerentes das áreas funcionais, atendimento as demandas individuais, demandas sindicais e ou/sociais, programação própria da UC.
8. A UC desenvolve algum tipo de pesquisa? Qual área?
9. Motivo da formalização da UC?
10. Programa de treinamento a distancia? Tipo.
11. Existe a participação dos funcionários da empresa ou suas representações nas definições da UC?
12. Existe avaliação dos cursos oferecidos?
13. Quais os resultados que já podem ser percebidos a partir da implantação da UC?

APÊNDICE B
ROTEIRO P/ ENTREVISTA COM COLABORADORES

1. Formação Escolar
2. Tempo de trabalho total
3. Tempo trabalho na empresa.
4. Tempo está nesta função
5. Função e característica do trabalho. Equipe. Tomada de decisões. Comunicação e articulação com outros setores. Liberdade de pensamento. Planejamento. Negociação. Assume riscos. Criatividade. Competitividade. Oportunidade de crescimento profissional.
6. Como conheceu os programas da UC. Atualmente está cadastrado em algum programa?
7. Tipo de treinamento que freqüentou na UC. Tempo de duração. Expectativas realizadas?
8. Aspecto importante que tenha aprendido ou tenha aprofundado o seu conhecimento.
9. Após a conclusão freqüentou outro tipo de treinamento?
10. O que mudou após ter freqüentado a UC?
11. Tem vontade de continuar a aprofundar seus conhecimentos?
12. Qual tipo de formação que pensa em freqüentar?
13. Conta com o apoio da empresa ou pensa em realizar por conta própria?
14. A empresa estimula que as pessoas estejam em continuo processo de aprendizagem, no dia-a-dia.
15. O treinamento que freqüentou sentiu que está sendo treinado para ser um funcionário polivalente? Colaborou para o desenvolvimento de suas competências?
16. O que tem feito para melhorar o seu nível profissional dentro da empresa?
17. Tem informação sobre o que os superiores pensam a respeito do seu desempenho.
18. Opinião sobre os resultados UC para a empresa.
19. A UC tem colaborado para que na empresa vigore um ambiente democrático.

APÊNDICE B
PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Foram entrevistados onze colaboradores, sendo seis da LEADER e cinco da AMIL. Segue abaixo o perfil dos entrevistados.

AMIL

ALFA

Aposentada. Nível médio completo. Trabalha há 24 anos na empresa. Hoje está na área de processamento e tecnologia.

BETA

Graduado em administração em 2002. Mestrado em marketing estratégico em 2006. Professor. Está há um ano trabalhando na AMIL. Começou como *trainee* e atualmente está trabalhando na UC. Tem vinte e seis anos. Pretende fazer o doutorado.

GAMA

Graduada em Comunicação Social em 2001. Jornalista. Tempo total de trabalho é de cinco anos, sempre em comunicação. Iniciou na empresa em julho de 2006, como prestadora de serviço e em agosto foi contratada. Trabalha na agência de publicidade interna da empresa. Participa do endomarketing e dos demais programas voltados para os colaboradores desenvolvidos pelas universidades corporativas do Rio de Janeiro e São Paulo. Pretende fazer um curso de endomarketing e pós-graduação em Comunicação Empresarial.

DELTA

Graduada em Odontologia em 1984. Pós graduada em Paradontia em 1985. Após vinte e dois anos retornou às atividades acadêmicas, este ano está cursando pós-graduação em gestão de projetos na COPPEAD. Tempo total de trabalho é de dez anos. Trabalha há oito anos na empresa. Iniciou na parte de análise de contas odontológicas. Atualmente cuida da implantação e manutenção de eventos para formar rede de prestadores fora do Rio de Janeiro, São Paulo, Brasília e Paraná. Há dois anos na atual função, conta com auxílio de vários colaboradores e constantemente está treinando as pessoas. Tem articulação com a diretoria corporativa que desenvolve a parte de venda. Fez cursos na área de gestão de pessoas. Tem interesse em aperfeiçoar em Gestão de Pessoas.

LOTAALFA

Treze anos na empresa. Trabalha na Universidade Corporativa. Psicóloga, com pós-graduação em Marketing, MBA em Serviços e MBA Executivo pelo Coppead, além de cursos de especialização internacionais. Sempre voltada para Recursos Humanos.

LEADER

ÉPSILON

Iniciou o curso de administração na UNIPLI, mas não concluiu. Trabalha há doze anos na empresa. Começou como 'extra Natal', desenvolveu varias funções dentro das lojas até alcançar a posição de supervisor comercial, onde está há quatro anos. Está com 32 anos, tem plano de iniciar novamente a graduação e fazer um curso de inglês.

DIGAMA

Completa o curso de graduação no final de 2006. Trabalhou quatro anos e oito meses na empresa e exerceu três funções: atendente jr, atendente pleno, atendente sênior. Estava participando de um processo seletivo para ser promovido para supervisor quando, em 2005, foi demitido da empresa.

ZETA

Iniciou na empresa como 'extra Natal'. Após exercer as funções de Atendente Júnior, Atendente Pleno e Atendente Sênior de loja, atualmente é Supervisora de loja. Trabalha há treze anos na empresa. Tem sob supervisão 12 colaboradores diretos. Completou o ensino médio. Atualmente, pretende migrar para outra área, quer se graduar em Administração de RH.

ETA

Trabalha na empresa doze anos. Passou pelos cargos de Atendente Júnior, Atendente Pleno, Atendente Sênior e hoje é Supervisora. No final de 2006 se gradua em Administração de Empresas e pretende fazer uma pós-graduação na área de varejo.

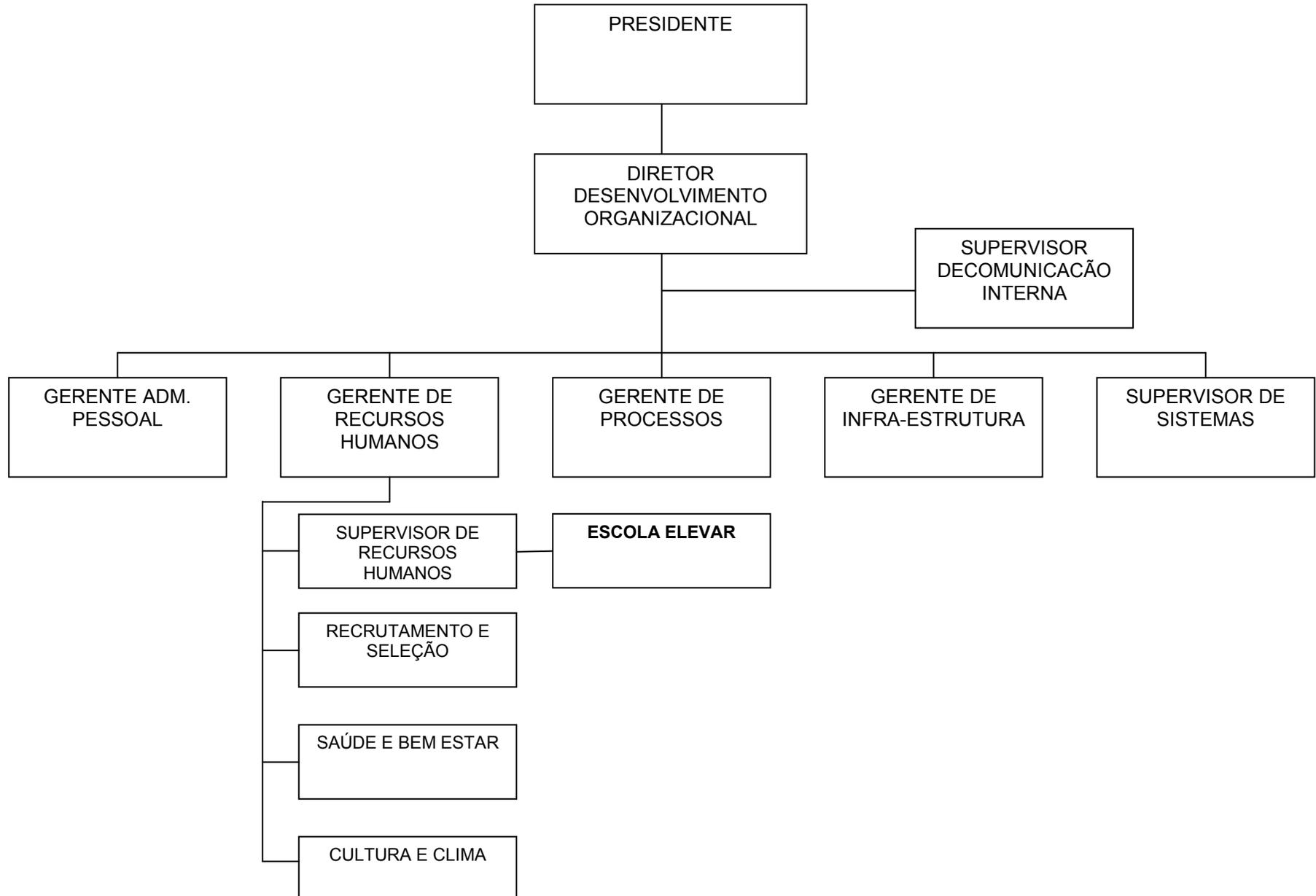
TETA

Trabalha há sete anos na empresa. Foi admitida como *trainee* de supervisão de loja, passou pelos cargos de Supervisor Júnior, Pleno e Sênior. Graduada em Propaganda e Marketing. Atualmente é Gerente de loja. Pretende fazer pós-graduação em Negociação.

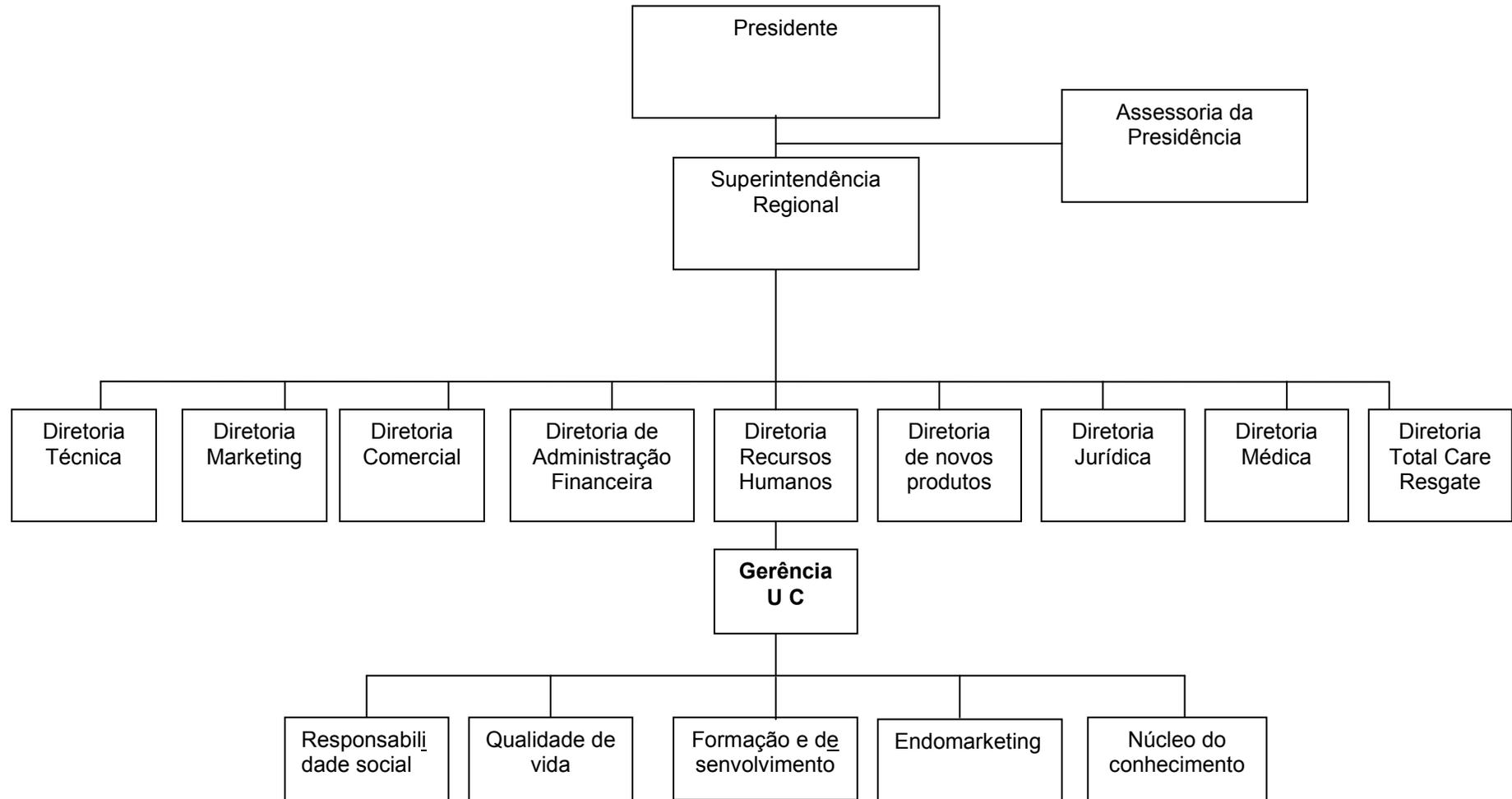
LOTA

Formada em psicologia. Trabalha aproximadamente três anos na empresa. Na data da pesquisa estava atuando na Elevar (Escola LEADER do Varejo).

ANEXO A
ORGANOGRAMA DA LEADER - OUTUBRO/2006



ANEXO B
ORGANOGRAMA DA EMPRESA AMIL - OUTUBRO/2006



ANEXO C
TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS – IDENTIFICAÇÃO DOS TEMAS E SUBTEMAS

1 = LOTAALFA – 2 = DIGAMA – 3 = LOTA – 4 = BETA – 5 = ETA – 6 = ALFA 7 = ZETA – 8 = DELTA – 9 = ÉPSILON – 10 = GAMA – 11 = TETA	Sub-temas	Temas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Eu tenho vontade de continuar aprofundando os meus conhecimentos. Como terminei o mestrado agora a minha intenção é o doutorado.	Projeto futuros	Carreira				41							
Eu fiquei quatro anos e oito meses e exerci três funções: atendente jr, atendente pleno, atendente sênior, com seis meses de casa fui promovido para atendente pleno, ficando dois anos nesta função e depois promovido para atendente sênior. Antes de sair da empresa estava no processo seletivo para ser supervisor.	Desenvolvimento profissional	Carreira		11									
Eu entrei na Uruguaiana fui promovido para pleno na Uruguaiana e de pleno para sênior fui transferido para a loja de Alcântara.	Desenvolvimento profissional	Carreira		11									
Durante os dois anos que fiquei como atendente sênior, em março de 2004 fiz prova e em maio de 2004 comecei exercer a função de atendente sênior.	Desenvolvimento profissional	Carreira		12									
Eu particularmente, não tive esse problema. A minha intenção era chegar a gerente da LEADER, sempre busquei conhecimento para isso.	Desenvolvimento profissional	Carreira		13									
Eu não cresci por causa da faculdade. Eu me acomodei. Hoje eu posso dizer que não tenho mais tempo. Eu fui até convidada para ser supervisora, mas na época não deu. Na época que entrei não tinha essa exigência da AMIL de estudar.	Desenvolvimento profissional	Carreira						45					
Eu acho que tenho feito tudo para melhorar profissionalmente dentro da empresa. Eu tenho satisfação de vida. Não é por que estou sendo gravada que estou falando isso. Eu acho que um profissional tem que amar o que faz. Eu amei quando era telefonista. Não tenho nenhuma vergonha de ter sido telefonista.	Desenvolvimento profissional	Carreira						48					
Eu acho que sempre há uma possibilidade de crescimento. Acho que no momento que passei para outra área, venho tendo possibilidade, favorecida pelo contato com a própria universidade e pela própria liderança que tenho. Sinto que está crescendo e expandindo os meus conhecimentos. Estou terminando agora o meu curso de gestão de projetos. Tenho feito cursos na área de gestão de pessoas, liderança. Então eu acho que a possibilidade de crescimento profissional está mais na expansão do conhecimento do que hierarquicamente ter possibilidade de ascensão.	Desenvolvimento profissional	Carreira								61			
Estou participando da pós-graduação em gestão de projetos, dado pelo COPPEAD.	Desenvolvimento profissional	Carreira								62			
Fiquei vinte e dois anos sem de estudar, lia um artigo ou outro. Este ano voltei a estudar.	Desenvolvimento profissional	Carreira								64			
Eu acho que é o fato de freqüentar esse tipo de treinamento completamente diferente da minha área de formação. Eu tomei uma iniciativa de parar com o	Desenvolvimento profissional	Carreira								65			

Seis anos nessa função. Fiquei mais tempo na telefonia e no GERATE. Foram dez e oito anos. Fiz vinte e quatro anos em agosto.	Tempo de trabalho	Dados pessoais							44								
Trabalho doze anos na empresa, foi o meu segundo emprego formal.	Tempo de trabalho	Dados pessoais										15					
Na AMIL estou desde julho como prestadora de serviço, em agosto fui contratada. Estou há pouco tempo.	Tempo de trabalho	Dados pessoais												50			
O meu tempo total de trabalho é cinco anos, sempre em comunicação. Aqui eu faço a parte de comunicação interna do Grupo AMIL, menos da rede Ethos, que são as redes de hospitais.	Tempo de trabalho	Dados pessoais												50			
Trabalho na empresa doze anos na LEADER.	Tempo trabalho	Dados pessoais						1									
Eu já estou na AMIL oito anos, vai para nove anos.	Tempo trabalho	Dados pessoais										59					
Dez anos é o meu tempo total de trabalho. Na AMIL há oito anos. E dois anos na nova função.	Tempo trabalho	Dados pessoais										59					
Cheguei à LEADER tem sete anos	Tempo trabalho	Dados pessoais														18	
Vou completar agora em dezembro treze anos de empresa é o único emprego de carteira assinada.	Tempo trabalho	Dados pessoais										7					
Quando chegavam as cotas mensais, eu dizia ao gerente o que era necessário fazer para atingir as metas, e as arestas eram aparadas entre eu, o gerente e o supervisor. A manutenção e desenvolvimento da equipe, controle de ponto, enfim, as atividades gerenciais do setor eram feitas por mim.	Carreira	Descrição das atividades		12													
Tenho articulação com outros setores. Inclusive com vendas.	Carreira	Descrição das atividades							45								
Hoje a gente tem, também, uma articulação com outros setores dentro da empresa. A gente trabalha bem ligado a diretoria corporativa que é toda a parte de venda.	Carreira	Descrição das atividades										60					
Hoje, estou participando mais na realização, na produção dos cursos.	Carreira	Descrição das atividades					39										
A gente criou aqui uma vez na loja o apitaco. Hoje em dia você não é bem visto se criar um apitaco porque era uma muvuca danada. Nós colocávamos os produtos em promoção relâmpago em uma banca e começávamos a apitar no microfone (risos). Promoção!!! E apitava!!! PIIII. Hoje a empresa tem uma nova proposta, mudou o slogan.	Carreira	Descrição das atividades							3								
Faço análise de contrato de cliente pessoa física que entra na empresa. Nós temos varias coisas, problemas de contrato, carência para cumprir que a pessoa não identificou no contrato. É um trabalho muito complexo. Sou eu e mais duas pessoas, no momento tem um de férias.	Carreira	Descrição das atividades									44						
Trabalhei em uma empresa que consertava avião, era secretária. Também, aqui na AMIL, já substitui varias secretárias, quando saia de férias e outras coisas. Mas eu sou mais de público, tanto na agencia como por telefone. Eu trabalho muito com computação e faço toda correspondência devolvida da empresa.	Carreira	Descrição das atividades									44						

dá muita chance de trocar e avaliar. As vezes uma coisa não dá certo e juntos procuramos achar por que não deu certo. Onde foi a falha. Poderia ter me esforçado mais e não me esforcei? Se um produto deu certo, a gente senta para comemorar. Tem muito isso, tempo todo, a liderança está sinalizando.														
A UC começou o projeto de avaliação. Além da avaliação mais formal temos o tempo inteiro o feedback da nossa liderança. Como é que a gente está indo, e que a gente pode melhorar, então ela vibra com a gente o tempo todo. Não só quando termina o projeto em qualquer passo o retorno é imediato.	Avaliação desempenho	Políticas ligadas UC	RH				42							
Acho importante que essas avaliações sejam contínuas, eu acho que em oito anos uma única avaliação é muito pouco.	Avaliação desempenho	Políticas ligadas UC	RH							66				
A avaliação foi feita juntamente com a liderança. Eu acho que está de acordo. Achei que coisa ou outra foi além do que imaginei.	Avaliação desempenho	Políticas ligadas UC	RH							66				
É o FGV, sistema informatizado. Anualmente avaliamos todos os subordinados e somos avaliados pelos gerentes e estes avaliados pela diretoria. Todos são avaliados.	Avaliação desempenho	Políticas ligadas UC	RH								17			
É uma avaliação que é assim: eles preparam os colaboradores, avisaram que isso ia ter. O colaborador recebe um questionário e a liderança também. Os dois respondem sem saber o que o outro está respondendo. Depois sentam para debater onde concordam e discordam.	Avaliação desempenho	Políticas ligadas UC	RH									56		
Na avaliação de desempenho analiso o funcionário... {INTERRUPÇÃO}. A avaliação de desempenho é feita por mim, o que eu acho, o que penso, o que vejo de profissional na pessoa, o que ela tem a aprimorar.	Avaliação desempenho	Políticas ligadas UC	RH						9					
O que prevalece hoje é uma avaliação de desempenho que só avalia as questões comportamentais.	Avaliação desempenho	Políticas ligadas UC	RH				21							
As descrições de cargos que têm as tarefas essenciais que são as capacidades comportamentais, tais como liderança, proatividade, dinamismo, etc. Depois tem os pré-requisitos, tais como escolaridade e idiomas. Na última parte da descrição são as tarefas específicas.	Avaliação desempenho	Políticas ligadas UC	RH				21							
Se seu colaborador não está indo bem, dê o <i>feedback</i> positivo e o negativo, mas faça isso.	Avaliação desempenho	Políticas ligadas UC	RH	26										
Em relação a avaliação formal, a gente retomou esse ano.	Avaliação desempenho	Políticas ligadas UC	RH	26										
A avaliação foi 180 graus, auto avaliação e a avaliação do superior, ano que vem a ideia que gente faça 360 graus.	Avaliação desempenho	Políticas ligadas UC	RH	27										
Como mudou o modelo a gente quis retomar a cultura e no ano vem, então, a gente vai fazer a inversão.	Avaliação desempenho	Políticas ligadas UC	RH	27										
Elaboramos a avaliação de desempenho por grupo hierárquico, tem o grupo de liderança, administrativo, operacional, atendimento de loja, atendimento das centrais (tele marketing) e o grupo de técnico-administrativo.	Avaliação desempenho	Políticas ligadas UC	RH				21							
No início as avaliações eram feitas manualmente, o funcionário fazia uma auto avaliação e o gestor fazia a avaliação do funcionário e depois eles sentavam para uma reunião de para elaborar um plano de ação para melhorar as	Avaliação desempenho	Políticas ligadas UC	RH				21							

No final do ano a gente tem o 'Idéia nota AMIL. Tivemos agora o 'Promarket viral' que foi o Promarket que fez com o apoio da UC.	Atividades da UC	UC				43								
Toda a vez que tem um treinamento para disseminar quem dá sempre e alguém do RH, dependendo da área, ou do marketing quando é do marketing.	Rec. Hum. utilizados	UC							8					
Esses treinamentos são organizados pela ELEVAR. Quando ele vem para a loja ele já participou de ambientação na administração, lá ele vai conhecer a missão, os valores da empresa, basicamente por que o treinamento em um dia, eu acho, não tenho certeza se agora são dois dias.	Atividades da UC	UC							8					
Hoje a ELEVAR tem suporte técnico de profissionais que ministram aulas relacionadas a língua portuguesa, recursos humanos e outros. Possui uma biblioteca com considerável acervo. A ELEVAR, através de pesquisa, prepara documentos e manuais.	Atividades da UC - Programas e cursos	UC						1						
Como a Universidade trabalha com marketing interno, responsabilidade social, qualidade de vida e treinamento & desenvolvimento todo mundo ajuda em tudo.	Atividades desenvolvidas	UC				37								
Atualmente estou na UC e trabalho na parte da Escola de Responsabilidade Social.	Atividades profissional	UC				37								
É lógico que a participação os cursos teve certa influencia porque nos cursos você também é avaliado por seu comportamento na frente das pessoas.	Avaliação dos cursos	UC						2						
Todos os cursos que a ELEVAR proporciona tem avaliação. A avaliação compreende: aula, espaço físico, iluminação, material didático, instrutor e a contribuição do curso no dia a dia.	Avaliação dos cursos oferecidos	UC						4						
No final, apresentamos monografia que foi apresentada em classe com destaque para o melhor trabalho.	Avaliação dos participantes	UC												18
essas informações são passadas através de E-mails e muita propaganda nos corredores.	Comunicação das atividades	UC							46					
Os grandes canais de divulgação da UC são os murais onde a gente coloca cartazes e <i>banners</i> . Lá em baixo tem u mural que é um adesivo grande que ficou como mural da UC.	Comunicação das atividades	UC												52
A comunicação da UC com os outros setores é muito forte.	Comunicação das Atividades da UC	UC				38								
Conheci os programas da UC quando participei do programa que chama cadeia de valor dentro desse programa tem uma palestra realizada pela liderança. Estas palestras são para o colaborador conhecer o que a outra área está fazendo.	Conhecimento das atividades da UC	UC												53
Eu entrei na AMIL através de um programa da UC, que é o programa de Trainee. Foi uma experiência fantástica. A minha primeira experiência com a empresa foi com a UC.	Conhecimento das atividades da UC	UC				39								
Como eu não tinha formação acadêmica tudo era novo para mim. Durante o curso eu tive cadeira que hoje eu tenho na faculdade. Ajudou ter novos conhecimentos, mas não que contribui para as minhas promoções.	Contribuição da UC	UC							1					
Já teve setor que eu cheguei para o gerente e disse não dá para ficar mais aqui, e disse o motivo. Não foi por causa de aprendizado. A AMIL investe nos	Contribuição da UC – Des. Profissional	UC								48				

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)