

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**OS EFEITOS DA PARTICIPAÇÃO EM PROGRAMAS DE UM SISTEMA DE
EDUCAÇÃO CORPORATIVA SOBRE A CARREIRA: UM ESTUDO DE CASO**

Georgia Tiepolo Schmidt Rogel

Orientadora: Prof^ª. Dra. Marisa Pereira Eboli

SÃO PAULO

2007

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

Prof^ª. Dr^ª. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Chefe do Programa de Pós-Graduação em Administração

GEORGIA TIEPOLO SCHMIDT ROGEL

**OS EFEITOS DA PARTICIPAÇÃO EM PROGRAMAS DE UM SISTEMA DE
EDUCAÇÃO CORPORATIVA SOBRE A CARREIRA: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Marisa Pereira Eboli

SÃO PAULO

2007

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Rogel, Georgia Tiepolo Schmidt

Os efeitos da participação em programas de um sistema de educação corporativa sobre a carreira: um estudo de caso / Georgia Tiepolo Schmidt Rogel. -- São Paulo, 2007.

145 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2007
Bibliografia

1. Educação corporativa 2. Administração de carreiras
3. Administração de recursos humanos I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
I. Título.

CDD – 658.3124

Para Hugo, Arthur, Isabella e Clarissa

Uma gota de minha gratidão em meio ao
mar de alegrias que me oferecem.

Agradeço primeiramente aos meus pais, pela sólida base que me proporcionaram, sem a qual esse e outros passos não seriam possíveis. Sentir-se amado é o primeiro passo no aprendizado da vida.

Agradeço à minha orientadora Prof^ª. Dr^ª. Marisa Eboli por seu constante estímulo à minha auto-superação.

A todos os professores com os quais tive o privilégio de conviver e aprender durante esse tempo. Em especial gostaria de agradecer ao Prof. Dr. Joel Dutra, referência acadêmica, profissional e humana, pelas suas contribuições precisas e apoio valioso. Ao Prof. Dr. André Fischer e Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque, que me abriram tantos horizontes com seu conhecimento e exemplo. À Prof^ª. Dr^ª. Bernadete de Lourdes Marinho, que assentou as bases do conhecimento em metodologia científica, com arte e dedicação, tornando-se referência permanente para mim. Agradecimento especial ao Prof. Dr. Roberto Sbragia, sem o qual não seria possível a concretização desse trabalho.

Agradecimento especial, também, ao João Vinicius França Carvalho, pela sua imprescindível colaboração na análise dos dados, demonstrando alta capacidade e sempre entregando além do esperado.

Às colaboradoras do PROGEP, Vilma Caseiro, Priscila, Ana e Elaíse por sua compreensão e apoio na reta final.

Ao amigo Alexssandro Pereira de Mello, pelo impulso inicial para trilhar o caminho acadêmico.

Aos queridos amigos e companheiros de jornada, fontes de alegrias que trilharam junto comigo esse caminho e que propiciaram a superação de todas as dificuldades com seu constante apoio, amizade, compreensão e força: Alessandra Quishida, Viviane Rossini, Patrícia Galhano, Alba Estela Sanchez, Carlos Eduardo Nogueira Couto Pereira (Kadu), Irandy Cruz, Constantino Cavalheiro, Elza Velloso, Leila Humes, Violeta Sun e a todos os que compartilharam esse caminhar.

Aos meus gestores na Secretaria das Subprefeituras, pelo apoio e compreensão que me proporcionaram durante todo o período do mestrado.

Aos gestores e respondentes da organização pesquisada, em especial ao Cavallin, Sônia e Cecília, por sua imensa paciência e apoio, que significaram preciosas horas de seu concorrido tempo.

Ao meu querido Hugo, que, além de paciência, amor, apoio incondicional, e incentivo incansável, também contribuiu na finalização e formatação do trabalho.

**“Não faças de ti
Um sonho a realizar.
Vai.”**
Cecília Meirelles

RESUMO

Esse estudo se propõe a analisar a integração entre dois processos estratégicos de gestão de pessoas: Educação Corporativa e Carreiras, partindo da percepção dos funcionários de uma organização escolhida entre as globalmente posicionadas no ambiente competitivo. Definiram-se como objetivos: a) verificar a percepção dos indivíduos sobre a agregação de valor social, através da ascensão na carreira propiciada pela participação em programas de educação corporativa; b) observar se a participação nos programas de Educação Corporativa possibilita ao indivíduo acumular capital de carreira, conforme a definição da literatura; c) verificar a integração entre os processos estratégicos de gestão de pessoas educação corporativa e carreiras e d) explorar na prática da empresa estudada a integração entre os processos de gestão de pessoas e desses com a estratégia da organização. Trata-se de pesquisa qualitativa, em que foi utilizada a metodologia de estudo de caso único, exploratório, em uma organização do setor financeiro. Foram colhidos dados primários através de entrevistas semi-estruturadas com gestores e de aplicação de questionários com escala Likert junto à média gerência. Concluiu-se que há forte percepção de que a participação nos programas de Educação Corporativa tem efeitos sobre a acumulação de capital de carreira e que essa acumulação traz recompensas aos participantes. Há moderada percepção dos entrevistados sobre a integração entre os sistemas estudados entre si e com a estratégia da organização, e há indícios de que os sistemas estão integrados à estratégia.

ABSTRACT

The present study proposes to analyze the integration between two strategic processes in people management: Corporate Education and Career, starting from the perception of the employees of an organization chosen among the ones that are globally positioned in the competitive environment. The following objectives were stated: a) to verify the individuals perception on the social values aggregation through the career climbing made possible by the participation on Corporate Education programs; b) observe whether the participation in the referred Corporate Education programs enables the individual to accumulate career capital, according to the literature definition; c) check the integration between strategic people management processes, corporative education and careers; and d) explore the integration between people management processes and between those and the organization strategies in the current practice of the studied organization. As far as methodology is concerned, a qualitative research was carried out by means of a single case study, exploratory, in an organization in the financial sector. Primary data was collected through semi-structured interviews with top managers and Likert scale based questionnaires were distributed to the middle managers. The conclusion was that there is a strong perception that the participation in the Corporative Education programs generates effects over the career capital accumulation and also that it brings rewards to the participants. There is a moderate perception among the interviewed people about the integration between the studied systems themselves and between them and the organization strategy, and also that there are indications that the systems are integrated to the strategy.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	9
LISTA DE TABELAS	10
LISTA DE GRÁFICOS	11
LISTA DE FIGURAS	12
1. APRESENTAÇÃO	13
1.1. Importância do tema	13
1.2. Problema de pesquisa	17
1.3. Objetivos	18
1.4. Possíveis contribuições	19
1.5. Delimitações do estudo	20
1.6. Premissas básicas	20
1.7. Estrutura do trabalho	21
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	22
2.1 Contexto atual de gestão de pessoas	22
2.2 Gestão por Competências	32
2.2.1 Contexto de surgimento e histórico do termo	32
2.2.2 Integração entre Competências e Estratégia	34
2.2.3 Competências individuais, organizacionais e essenciais.	39
2.3 Educação Corporativa	40
2.4 Administração de Carreiras	45
2.5 Carreiras sem fronteiras	52
2.6 Integração entre os processos de Gestão de Pessoas	56
2.7 Abordagem Conceitual utilizada na pesquisa	58
3. METODOLOGIA	62
3.1 O Método Escolhido: Fundamentação	62
3.2 Critérios para escolha do caso	70
3.2.1 Critério para escolha do segmento financeiro	70
3.2.2 Critério para escolha da organização	71
3.2.3 Recorte da população pesquisada	75
3.3 Unidades de análise	75
4. PESQUISA DE CAMPO	77
4.1 A organização	77
4.2 O Modelo Educativo	78
4.3 Ligação dos Programas da Academia com a Estratégia	85
4.4 Carreiras na Organização	86
4.5 Organização e aplicação dos questionários	90
4.6 Análise dos Resultados dos Questionários	91
4.6.1 Características demográficas	92
4.6.2 Análise Descritiva	96
4.7 Análise Global de Resultados	117

5.	CONCLUSÕES DO ESTUDO	123
5.1	Limitações do estudo	125
5.2	Recomendações para estudos futuros	126
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	127
	APÊNDICES	130

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1-	Concepções organizacionais em relação a características de estrutura e relações de trabalho	24
QUADRO 2-	Políticas de recursos humanos na estratégia de controle e de comprometimento	25
QUADRO 3 -	Estratégias a partir de competências essenciais	36
QUADRO 4 -	Definição de competências por eixo	38
QUADRO 5 -	Responsabilidades na gestão de carreiras	50
QUADRO 6 -	Paralelo entre os Sistemas de Educação Corporativa e de Carreiras	51
QUADRO 7 -	Síntese da Revisão Bibliográfica	60
QUADRO 8-	Proposições para questões 29 e 30.....	115
QUADRO 9 -	Integração horizontal e vertical	118
QUADRO 10-	Resumo das relações e correlações	120

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Proporção de funcionários que afirmam concordar em cada questão	97
TABELA 2 - Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 1	98
TABELA 3 - Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 2	98
TABELA 4 - Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 9	98
TABELA 5 - Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 26	99
TABELA 6 - Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 29	99
TABELA 7 - Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 5	100
TABELA 8 - Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 15	100
TABELA 9 - Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 20	100
TABELA 10 - Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 14	101
TABELA 11 - Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 12	101
TABELA 12 - Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 10	101
TABELA 13 - Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 4	102
TABELA 14 - Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 17	102
TABELA 15 - Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 25	102
TABELA 16 - Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 11	103
TABELA 17 - Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 22	103
TABELA 18 - Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 28	103
TABELA 19 - Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 3	104
TABELA 20 - Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 18	104
TABELA 21 - Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 24	104
TABELA 22 - Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 7	105
TABELA 23 - Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 16	105
TABELA 24 - Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 21	105
TABELA 25 - Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 6	106
TABELA 26 - Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 23	106
TABELA 27 - Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 27	106
TABELA 28 - Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 8	107
TABELA 29 - Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 13	107
TABELA 30 - Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 19	107
TABELA 31 - Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 30	108
TABELA 32 - Tabela da distribuição da quantidade de cursos lembrados pelos funcionários	108
TABELA 33 - Proporção de funcionários que afirmam concordar com as questões, por variável	110
TABELA 34 - Matriz de correlação entre as questões	113
TABELA 35 - Matriz de correlação entre as variáveis	114

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 -	Distribuição dos funcionários por Gênero	92
GRÁFICO 2 -	Box-plot da Idade dos funcionários, condicionado ao Gênero	93
GRÁFICO 3 -	Box-plot do Tempo de Empresa dos funcionários, condicionado ao Gênero	94
GRÁFICO 4 -	Distribuição dos funcionários por Nível de Escolaridade	95
GRÁFICO 5 -	Distribuição dos funcionários por Estado Civil	95
GRÁFICO 6 -	Opinião dos funcionários a respeito da Questão 1	111
GRÁFICO 7 -	Distribuição de freqüências das respostas dos funcionários para a questão 29	115
GRÁFICO 8 -	Distribuição de freqüências das respostas dos funcionários para a questão 30	116

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Integração das competências	39
FIGURA 2 - Modelo Referencial utilizado na pesquisa	61
FIGURA 3 - Desenho da pesquisa	68
FIGURA 4 - O caso e suas unidades de análise	75
FIGURA 5 - Ciclo de Gestão de Pessoas	87

1. APRESENTAÇÃO

1.1 Importância do Tema

No atual contexto das organizações as pessoas adquirem importância estratégica. O ambiente exige inovação constante e respostas rápidas que propiciem às empresas competir globalmente. Tais respostas advêm quando as pessoas encontram condições propícias ao autodesenvolvimento.

Também a crescente importância da tecnologia traz em seu bojo a necessidade de pessoas que agreguem valor ao negócio através da utilização estratégica e inovadora do conhecimento, este com prazo de validade cada vez menor.

Esses fatores causam alterações importantes na maneira como os indivíduos enxergam a necessidade de autodesenvolvimento, sendo continuamente compelidos a buscar novos conhecimentos e habilidades, o que traz a expectativa da recompensa em forma de ascensão na carreira e reconhecimento. Em tais condições alteram-se os papéis e as expectativas mútuas das organizações e das pessoas, com conseqüente alteração nos processos de gestão de pessoas. Estes devem ser capazes de produzir comprometimento e envolvimento das pessoas para que as respostas da organização às exigências do ambiente sejam rápidas, com qualidade e inovação. (DUTRA, 2002).

As organizações devem oferecer um ambiente propício para que as pessoas, ao se desenvolverem e produzirem conhecimento na interação entre si mesmas e com a organização, gerem resultados e compartilhem os benefícios desse processo. O contrato psicológico que se estabelece entre a organização e o trabalhador não é mais trabalho em troca de segurança. As empresas passam a oferecer condições para o autodesenvolvimento e empregabilidade, recebendo das pessoas, em troca, resultados obtidos através do seu contínuo desenvolvimento. A responsabilidade pela aprendizagem fica sendo de cada colaborador e de cada gerente de equipe, e não mais da área de Treinamento & Desenvolvimento (MEISTER, 1999). Em contrapartida espera-se que os colaboradores, ao participarem desse processo, vejam reconhecida sua importância estratégica para o negócio e seu valor no mercado

competitivo, pois as pessoas só se comprometem com os objetivos da organização se puderem enxergar ganhos nessa relação.

Nesse sentido Meister (1999) aponta que a vantagem competitiva pode ser gerada a partir do comprometimento da empresa com o desenvolvimento de seus colaboradores, desde a base até a cúpula.

O surgimento dos programas de Educação Corporativa dá-se nesse contexto que ocasiona uma mudança no papel das áreas de gestão de pessoas: ao invés do papel burocrático de controle e adestramento para o cargo, seu novo papel estratégico volta-se para o desenvolvimento contínuo de pessoas para que sejam capazes de gerenciar seu autodesenvolvimento e de suas equipes, em um processo permanente e mutável.

Assim, o fator humano, transformado em diferencial estratégico para atingir objetivos e metas organizacionais, cria vantagem competitiva para a organização em um processo de constante desenvolvimento.

O foco da Educação Corporativa está nas pessoas, que devem ser capazes de colocar em ação o seu conhecimento, habilidades e atitudes orientadas para a consecução das metas da organização, em um ambiente mutável e imprevisível.

Devido à característica da atual “sociedade do conhecimento” de redução do prazo de validade deste, as empresas necessitam de mecanismos e sistemas que propiciem a constante criação, geração e assimilação de novos conhecimentos necessários ao negócio, e os sistemas de educação corporativa podem ser esse instrumento.

A citação de uma fala de um executivo da Ford a um grupo de estudantes de engenharia posiciona bem o discurso das empresas sobre a necessidade de autodesenvolvimento para a ascensão na carreira:

“Na sua carreira o conhecimento é como um litro de leite. Ele tem um prazo de validade impresso na embalagem. O prazo de validade de um diploma universitário é de menos de dois anos. Portanto, se você não substituir tudo o que

sabe a cada três anos, sua carreira irá deteriorar-se, exatamente como aquele litro de leite.” (in MEISTER, 2005, p.9).

A premissa adotada na literatura sobre Educação Corporativa é de que a pessoa ao desenvolver competências necessárias ao negócio, contribui para a manutenção ou criação da vantagem estratégica da empresa no mercado. Os sistemas de Educação Corporativa seriam, portanto, uma das ferramentas de desenvolvimento dessas competências.

Segundo Eboli (2004) o desenvolvimento das competências humanas deve ocorrer na medida da necessidade do desenvolvimento das competências da organização, alinhando os objetivos educacionais aos estratégicos.

Nesse contínuo processo de desenvolvimento de novas competências e compartilhamento do conhecimento proporcionando ampliação da agregação de valor ao negócio e ao indivíduo, interessa-nos pesquisar a percepção daqueles colaboradores que foram alvo dos programas de Educação Corporativa sobre a desejada contrapartida na forma de ascensão em suas carreiras.

A carreira do indivíduo não é uma estrada pavimentada pela organização, mas uma construção conjunta colaborador-organização, em que as expectativas de ambos devem ser constantemente ajustadas. A estrutura de carreira de uma empresa estabelece as expectativas que a empresa tem em relação aos seus colaboradores, definindo os níveis de capacitação e valorização e os critérios de mobilidade entre diferentes níveis e trajetórias. Tal desenho deveria permitir ao indivíduo visualizar suas possibilidades de ascensão em níveis de responsabilidade, remuneração e status na organização, dada sua expectativa de ascender na carreira conforme agregue mais valor ao negócio. É desse alinhamento entre as expectativas das pessoas e da empresa que vai sendo construída e pavimentada a estrada a ser percorrida (DUTRA, 1996).

Essa pesquisa busca compreender a relação entre o desenvolvimento das pessoas através dos programas de educação corporativa e sua ascensão na carreira. Ao agregarem valor ao negócio as pessoas tornam-se fator chave do sucesso da empresa e buscam como contrapartida crescimento em responsabilidade e reconhecimento.

Essas alterações nos estimulam a analisar, por um lado, a percepção que os indivíduos têm desse processo e por outro lado, sob ponto de vista das políticas da empresa, se os processos de carreira e sucessão estabelecem a contrapartida esperada para o colaborador que, buscando seu autodesenvolvimento, torna possível o aumento da competitividade da empresa.

Apesar da relevância desses processos relativos a Gestão de Pessoas no contexto atual, não foram encontrados estudos que analisassem a correlação, integração ou mesmo os efeitos da Educação Corporativa na Carreira das pessoas, o que faz desse um estudo inovador, ao explorar essa relação.

O interesse pelo tema surge a partir da convicção de que a busca pelo autodesenvolvimento é importante em todos os aspectos da vida, assim como de que ambientes favoráveis e estimuladores contribuem nesse processo de crescimento contínuo. O ambiente de trabalho, por exigir respostas cada vez mais rápidas e precisas, pode representar um estímulo ao desenvolvimento do potencial de seus participantes que, ao agregarem valor às organizações, vêm aumentados seu reconhecimento e seu próprio valor. Interessa-nos explorar em que medida as políticas das empresas refletem essa preocupação declarada e qual a percepção que os colaboradores têm dessa preocupação.

Também estimula a curiosidade científica e motiva à realização da pesquisa a experiência acumulada como mediadora em programas de educação e autoconhecimento, como gestora de pessoas ou mesmo como psicóloga, buscando ampliar a compreensão das variáveis envolvidas nos processos de busca pelo autodesenvolvimento e realização pessoal no ambiente das organizações.

A convicção da necessidade de se educar todos os níveis da organização, desde a base ao topo, nos instiga a curiosidade científica sobre a percepção do conjunto dos funcionários sobre essa iniciativa.

Se a vantagem competitiva pode ser mantida e criada através de constante atração, desenvolvimento e retenção de talentos, em todos os níveis das organizações, isso deve se reverter em contrapartidas oferecidas às pessoas que proporcionam a vantagem. A progressão na carreira pode ser uma dessas contrapartidas.

1.2 Problema de Pesquisa

As alterações sofridas na área de Gestão de Pessoas têm sua origem na competitividade do ambiente que exige cada vez mais posturas inovadoras para enfrentar os novos desafios. Nesse contexto o desenvolvimento das pessoas torna-se fator de sucesso para as organizações, que buscam novas maneiras de estimular seus colaboradores diretos e indiretos para atingirem os resultados esperados. As iniciativas de Educação Corporativa representam uma oportunidade para ambos, empresa e pessoas, de se desenvolverem em direção às suas metas. Enquanto as metas das empresas são definidas através dos resultados do negócio, as metas das pessoas podem ser definidas, dentre outras, por sua aspiração de crescimento na carreira.

Tais interesses apresentam um ponto em comum, já que as pessoas crescem ao contribuírem para os resultados da organização em que se inserem, porém, a pergunta é se o ponto de contato entre as empresas e as pessoas efetivamente atende às expectativas de ambos em relação aos resultados esperados.

A pergunta da pesquisa é:

Qual o efeito percebido pelos indivíduos em uma organização de sua participação em programas de Sistema de Educação Corporativa (SEC) sobre suas trajetórias de carreira?

Indivíduos serão representados pelos funcionários da empresa escolhida, com vínculo empregatício formal, estabelecido segundo a CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas).

A **organização** será escolhida dentre aquelas que possuam Universidade Corporativa ou Sistema de Educação Corporativa e Sistema de Administração de Carreiras consolidados.

Programa de Sistema de Educação Corporativa: atividades educacionais e de desenvolvimento de sistema estruturado de gestão de pessoas, o qual propicia contínuo desenvolvimento de competências humanas alinhadas à necessidade estratégica da organização, visando aumentar a competitividade da organização como um todo, e não apenas o desenvolvimento de habilidades individuais.

Usaremos a definição de Meister (1999, p 29) para **Educação Corporativa**: “*um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização*”.

Em tal definição encaixam-se centros físicos e virtuais, destinados à realização dos programas, desde que o conteúdo seja definido de acordo com a estratégia adotada.

Carreira é aqui entendida como “as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa” (LONDON e STUMPH, apud DUTRA, 1996. p. 17), o plano de desenvolvimento profissional da pessoa que é “uma estrada construída em conjunto pela pessoa e pela empresa” (Dutra, 2002), através do desenvolvimento da capacidade em assumir posições de crescente complexidade na organização.

1.3 Objetivos

Segundo Martins (2002) o objetivo da pesquisa responde à questão: “para que fazer?”, indicando a contribuição efetiva da pesquisa.

O presente estudo pretende, considerando a lacuna observada nesse campo, contribuir para identificar se a participação das pessoas em programas pertencentes a um Sistema de Educação Corporativa apresentam efeito sobre as carreiras de seus participantes.

Podemos definir os objetivos em relação à contribuição prática e teórica esperada.

Em relação à contribuição teórica, não foi encontrado estudo que relacionasse esses processos estratégicos ligados à criação e manutenção da vantagem competitiva na sociedade do conhecimento através do desenvolvimento e retenção de talentos. A revisão bibliográfica aponta a integração entre os processos de gestão de pessoas – integração horizontal - e desses com a estratégia – integração vertical- como desejável, porém não foram encontrados estudos que tratassem especificamente dessa relação.

Os objetivos ligados à contribuição prática referem-se à possibilidade de se estabelecerem relações que venham a valorizar os processos de desenvolvimento humano ligados a Sistemas

de Educação Corporativa (SEC) e Carreiras, o que traz benefícios tanto para as empresas quanto para as pessoas que atuam no ambiente competitivo. Os benefícios serão tão mais consistentes quanto mais estreita apresentar-se a relação entre os dois processos.

Os objetivos específicos podem ser apontados como segue:

- a) Verificar a percepção dos indivíduos sobre a agregação de valor social, que significa o reconhecimento social do seu valor, através da ascensão na carreira propiciada pela participação em programas de educação corporativa;
- b) Observar se a participação nos programas de Educação Corporativa possibilita ao indivíduo acumular capital de carreira, conforme a definição da literatura;
- c) Verificar a integração entre os processos estratégicos de gestão de pessoas educação corporativa e carreiras;
- d) Explorar na prática da empresa estudada a integração entre os processos de gestão de pessoas e desses com a estratégia da organização, buscando referendar a teoria estudada;

1.4 Possíveis contribuições

O investimento das organizações nos indivíduos através dos Sistemas de Educação Corporativa é motivado pela crescente necessidade de adquirir e manter vantagem estratégica no ambiente competitivo instável. As pessoas capacitadas, portanto, representam para a organização o diferencial competitivo, e esperam ser recompensadas por isso. Ao analisarmos essa integração entre sistemas de educação corporativa e de administração de carreiras poderemos explicitar se essa recompensa pode ser percebida e assim reforçar o diferencial competitivo.

Uma contribuição importante será entender como se dá a integração entre os processos de gestão de pessoas relativos à categoria desenvolvimento e qual a percepção que os indivíduos têm dos programas de Educação Corporativa em relação às suas carreiras.

Espera-se que o presente estudo possa contribuir para ampliar o entendimento dos processos de Gestão de Pessoas nesse complexo contexto da sociedade do conhecimento, em que as pessoas são o diferencial estratégico. Futuras pesquisas poderão ser feitas para aprofundar o

entendimento sobre a integração entre os processos relativos a geração e manutenção da vantagem competitiva através do desenvolvimento e retenção de talentos.

1.5 Delimitações do estudo

O estudo de caso será realizado em empresa que possua Sistema de Educação Corporativa consolidado e sistema de Administração de Carreira instituído. A escolha observa a necessidade de a empresa estar inserida globalmente no mercado.

Por tratar-se de estudo de caso único, exploratório, apresenta-se a limitação de não ser possível generalizar o conjunto dos resultados, devendo se seguir uma replicação do estudo em outras organizações.

1.6 Premissas básicas

Definidos os objetivos e possíveis contribuições e ainda considerando as delimitações do estudo apresentadas, explicitam-se as premissas básicas que orientam a presente pesquisa. São elas:

- As pessoas são fator importante para a criação e manutenção do diferencial estratégico;
- Sistemas de Educação Corporativa desenvolvem competências humanas alinhadas às organizacionais;
- Colaboradores esperam que, ao agregar valor ao negócio, tenham seu valor social agregado, em forma de reconhecimento, através do crescimento na carreira;
- Pessoas têm necessidade de autodesenvolvimento;
- As empresas devem desenvolver políticas para atrair, desenvolver e reter os seus talentos e, assim gerar vantagem competitiva;

1.7 Estrutura do Trabalho

Esse trabalho está estruturado em capítulos, conforme descrito a seguir.

Capítulo 1: Apresentação. Nesse capítulo é apresentado o trabalho, justificando-se a importância do tema, definindo-se a questão de pesquisa, objetivos, contribuições e delimitações do estudo.

Capítulo 2: Revisão bibliográfica, em que é feita a revisão da literatura sobre os temas pertinentes ao estudo. O capítulo aborda os temas contexto atual de gestão de pessoas, gestão por competências, educação corporativa, administração de carreiras e integração entre os processos de gestão de pessoas.

Capítulo 3: Metodologia. Nesse capítulo é apresentada a fundamentação teórica que justifica o método escolhido - estudo de caso exploratório. Também é detalhada a metodologia aplicada ao estudo, incluindo os critérios para escolha do caso, e o protocolo de pesquisa.

Capítulo 4: Pesquisa de Campo, em que são apresentadas a empresa estudada, os resultados e as análises.

Capítulo 5: Conclusões do estudo. Procura-se estabelecer relações entre a teoria estudada e os resultados obtidos.

Referências Bibliográficas.

Apêndices

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Segundo Lakatos e Marconi (2003) a pesquisa de campo deve ser precedida de uma revisão bibliográfica sobre o assunto tratado para situar o problema na literatura em seu atual estado e auxiliar no estabelecimento do referencial teórico que orientará o estudo.

O referencial teórico utilizado nesse trabalho parte da análise do novo modelo de gestão, em que as pessoas ganham importância estratégica e analisa os seguintes temas:

- Processos de gestão de pessoas no contexto atual da sociedade do conhecimento;
- A noção de competência, sob a perspectiva do indivíduo e da organização e sua relação com a competitividade e estratégia;
- Educação Corporativa como um sistema estratégico de desenvolvimento de competências humanas, organizacionais e essenciais;
- O conceito de carreira e sua relação com os outros processos de gestão de pessoas da natureza desenvolvimento.
- Integração entre os processos de Gestão de Pessoas.

2.1 Contexto atual de Gestão de Pessoas

O surgimento das Universidades Corporativas se dá em um momento de profundas alterações no ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas. O modelo taylorista–fordista, em que a estrutura é rígida e especializada, hierarquizada e controlada não dá conta das respostas necessárias em um ambiente mutável.

As constantes mudanças obrigam as organizações a responderem de maneira cada vez mais rápida e eficaz às demandas por melhores resultados. O conhecimento torna-se, assim, um fator decisivo para as empresas manterem sua vantagem competitiva, pois o ciclo de vida dos produtos é cada vez menor, gerando constante demanda por qualidade e inovação, o que

altera, por um lado, as formas de organização do trabalho, e por outro, o papel desempenhado pelos trabalhadores.

As organizações adotam, então, estruturas flexíveis e novas formas de organização do trabalho que permitem gerar e manter a vantagem competitiva, ficando cada vez mais evidente a importância do capital humano. A necessidade de inovação constante, a rápida obsolescência do conhecimento, o foco em resultados exigem que os trabalhadores desenvolvam mais do que habilidades práticas: exige-se uma postura voltada ao autodesenvolvimento contínuo, com visão de futuro. As empresas precisam, mais do que proporcionar conhecimento técnico para o desenvolvimento de tarefas, educar seus trabalhadores para que possam tomar decisões e dar respostas rápidas.

O novo modelo de organização privilegia o comprometimento da força de trabalho com os objetivos organizacionais, compartilhando metas - foco em resultados - em detrimento do controle externo exercido sobre as pessoas. As implicações da adoção desse modelo fazem-se sentir na estrutura organizacional, nas relações de trabalho e nas políticas de recursos humanos.

A vantagem competitiva resulta da capacidade da organização em criar condições internas alinhadas às necessidades do ambiente, desenvolvendo recursos críticos para sua performance (ALBUQUERQUE, 1999). Dessa forma, todas as políticas, sistemas e subsistemas de gestão devem ser coerentes, levando em conta os resultados almejados e o contexto.

As novas formas de organização do trabalho demandadas pelo novo modelo privilegiam a qualidade e produtividade em clima favorável à inovação e competitividade. Produção flexível, uso intensivo de recursos tecnológicos e busca constante de inovação, tendo sempre foco em resultados, são algumas características do novo modelo apontadas pelo autor citado.

Albuquerque (1999) (quadro 1) aponta o surgimento de novas estratégias e concepções de gestão de pessoas nas organizações, devido à necessidade crescente de intervenções orientadas estrategicamente. As práticas e processos, mais orientados para planejamento e resultados, visam à mudança do modelo de controle para o de comprometimento.

O quadro 1 sintetiza a diferença entre as duas estratégias nas características relativas à estrutura, produção, organização e relações de trabalho.

Em relação à estrutura organizacional a estratégia de controle adota hierarquização e separação entre pensar e fazer. O trabalho é individual, monótono e em massa, caracterizado por linhas de montagem, com controle explícito exercido por chefias estabelecidas. As decisões são tomadas de cima para baixo, com baixa participação dos empregados, que apenas acatam-nas. Como conseqüência, o nível de educação e formação requerido é baixo.

Na estratégia de comprometimento busca-se unir o pensar e fazer, através de redução de níveis hierárquicos e diferentes formas de produção. O trabalho realizado em grupo de maneira interdependente gera confiança mútua e é desafiante e enriquecedor, com alta participação dos empregados nas decisões, que são tomadas em grupo. Conseqüentemente, o nível de educação e formação requerido é alto.

Quadro 1 - Concepções organizacionais em relação a características de estrutura e relações de trabalho

Características distintas	Estratégia de controle	Estratégia de comprometimento
Estrutura	Hierarquizada, separação entre quem pensa e faz.	Redução de níveis hierárquicos, junção do fazer e pensar.
Produção	Em massa, linha de montagem.	Produção flexível, diferentes formas.
Organização do trabalho	Especializado, monótono. Realizado individualmente.	Enriquecido, gerando desafios. Realizado em grupo.
Nível de educação e formação requerido.	Baixo.	Alto.
Relação empregador- empregado.	Trabalho individual e especializado.	Trabalho interdependente, confiança mútua.
Participação dos empregados nas decisões.	Baixa. Decisões tomadas de cima para baixo.	Alta. Decisões tomadas em grupo.

FONTE: adaptado de ALBUQUERQUE (1999)

O quadro 2 aponta as diferenças entre as duas estratégias em relação às políticas de recursos humanos. A diferença fundamental é que na estratégia de controle as pessoas são vistas como fator de custo a ser controlado, enquanto na de comprometimento são parceiras e fonte de vantagem estratégica, e não de custos.

Na estratégia de controle o foco é no cargo, com a contratação sendo feita para curto prazo e o treinamento buscando desenvolver as aptidões necessárias ao desempenho do cargo para o qual foi feita a contratação. As carreiras são rígidas e especializadas, sempre amarradas aos cargos. Conseqüentemente, as políticas salariais e de incentivos são individualizadas e também amarradas ao cargo, com grande diferenciação de remuneração entre os níveis hierárquicos. Nesse modelo o treinamento é realizado pelos Centros de Treinamento, geralmente a partir de encomendas feitas de maneira isolada pelos departamentos, não apresentando integração com o crescimento do indivíduo na carreira dentro da empresa.

Na estratégia de comprometimento o foco é no encarreiramento flexível, sendo a pessoa contratada para a carreira na empresa, com visão de longo prazo. As políticas de treinamento visam desenvolvimento para funções futuras e as carreiras são flexíveis, de longo alcance e permeabilidade entre si. As políticas salariais são focadas na posição, relacionadas à carreira e ao desempenho, e não ao cargo ocupado. Os incentivos são grupais e vinculados a resultados da organização.

Quadro 2 - Políticas de recursos humanos na estratégia de controle e de comprometimento.

Políticas de recursos humanos	Estratégia de controle	Estratégia de comprometimento
Política de emprego	Foco no cargo, emprego em curto prazo. Contrata para um cargo.	Foco no encarreiramento flexível, emprego em longo prazo. Contrata para carreira na empresa.
Política de treinamento	Visa aumento de desempenho na função atual	Visa funções futuras
Política de carreiras	Carreiras rígidas e especializadas, amarradas na estrutura de cargos.	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras.
Política salarial	Focada na estrutura de cargos. Alta diferenciação entre níveis hierárquicos.	Focada na posição, na carreira e no desempenho. Baixa diferenciação entre níveis.
Política de incentivos	Incentivos individuais	Incentivos grupais, vinculados a resultados empresariais.

FONTE: adaptado de ALBUQUERQUE (1999)

Portanto, na estratégia de comprometimento as premissas a serem assumidas pelas políticas e gestão de recursos humanos são a necessidade de (ALBUQUERQUE,1999):

- valorizar os talentos humanos, gerindo o trabalho e a pessoas;
- atrair e manter pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho;
- criar condições favoráveis à motivação individual e mobilização de grupos em torno das metas organizacionais;
- crescimento funcional e desenvolvimento profissional como possibilidades dentro da própria empresa;
- oferecimento de incentivos ligados a resultados da atividade empresarial, preferencialmente de maneira grupal ou coletiva;
- adaptar as políticas integradas de Recursos Humanos à realidade da empresa e do contexto em que atua.

As diferenças entre esses dois tipos de estratégia para gestão de pessoas - controle e comprometimento - posicionam o referencial teórico desse trabalho a partir dessas definições e premissas.

A definição estratégica de Universidade Corporativa, já citada e assumida nesse trabalho, proposta por Meister (1999, p.19) implica em desenvolver as pessoas na direção das necessidades identificadas para o negócio, em consonância com a estratégia adotada, representando uma evolução em relação às ações isoladas de treinamento que têm com objetivo o desenvolvimento de habilidades ligadas ao cargo ocupado. Trata-se do novo papel estratégico desempenhado por Gestão de Pessoas nas organizações, conforme apontam os autores estudados.

Esta dinâmica de relações altera o perfil dos gestores, exigindo destes uma maior flexibilidade para promover o comprometimento de seus subordinados com os objetivos estratégicos do negocio.

Podemos entender Educação Corporativa como a nova concepção em política de treinamento, a qual leva em conta aspectos estratégicos de desenvolvimento da força de trabalho em um contexto mutável. A premissa é de foco em resultados, preparando o indivíduo para os desafios futuros.

Essa concepção estabelece uma via de mão dupla em que o desenvolvimento das pessoas agrega valor às organizações, que dependem cada vez mais de pessoas preocupadas com seu auto-desenvolvimento. Em contrapartida, as pessoas comprometidas com os objetivos da empresa têm expectativas de reconhecimento e crescimento em suas carreiras, o que gera pressões de ambos os lados. Às pressões externas do ambiente competitivo somam-se as pressões internas dos colaboradores que almejam reconhecimento pelo desenvolvimento de seu potencial empreendedor e criativo, não vinculando esse reconhecimento apenas ao ambiente interno à organização, mas buscando relações de trabalho que lhes permitam autonomia e liberdade.

São essas pressões que, segundo Dutra (2002), alteram o foco dos processos de gestão de pessoas de controle para desenvolvimento, justificando nossa preocupação com os processos dessa natureza. O autor classifica os processos de gestão de pessoas, com relação à natureza, objetivos e parâmetros em: movimentação, desenvolvimento e valorização. Dentro da categoria desenvolvimento encaixam-se os programas de capacitação, carreira e desempenho, os quais “[...] têm como objetivo estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização” (*ibid.* p 50).

Segundo o autor é possível observar gestão de pessoas como um processo evolutivo que, preocupando-se com a operacionalização, até o início dos anos 60, passa a “parceira nos processos de desenvolvimento organizacional” e depois, a partir dos anos 80, assume a função estratégica, preocupando-se em agregar valor às organizações a partir das pessoas.

Há, ainda segundo o autor supra citado, três visões sobre gestão de pessoas: funcionalista, sistêmica e a de desenvolvimento humano.

Na visão funcionalista gestão de pessoas é uma das funções da organização, desempenhada através da realização de atividades específicas tais como: treinamento, recrutamento, remuneração, etc. Essa visão não possibilita, segundo Dutra, (*ibid.*) entender a interação dessas ações com o restante da organização. A visão sistêmica entende gestão de pessoas prevendo a relação de suas funções e atividades com as outras funções da organização, como sistemas e subsistemas que interagem entre si, com o todo da organização, com as pessoas e o ambiente. Porém, essa visão não permite incorporar a perspectiva da pessoa de maneira satisfatória.

A visão de desenvolvimento humano, ao se sustentar em três pilares - cultura da aprendizagem, dimensões da pessoa e conceito de competência - incorpora tal perspectiva a partir das seguintes premissas:

- foco no desenvolvimento ao invés do controle, o que exige satisfação de ambas as partes envolvidas – indivíduo e organização;
- foco no processo ao invés de nos instrumentos. A importância maior está na maneira como foram desenvolvidos e definidos os processos, e não nos procedimentos e instrumentos utilizados;
- foco no interesse conciliado da empresa e dos indivíduos, buscando equilíbrio entre as relações e respeitando as diferenças;
- foco no modelo integrado e estratégico, ao invés de modelo composto de partes desarticuladas. Nesse sentido o autor também enfatiza a necessidade de integração entre os processos de gestão de pessoas, porém aponta a dificuldade de observar-se, na prática das empresas, essa integração, por exemplo, entre capacitação e remuneração ou outros sistemas.

Sob essa ótica torna-se importante a análise dos processos de gestão de pessoas a partir de parâmetros que orientem nossa compreensão de maneira integradora e dinâmica.

Ao definir **desenvolvimento** como “*capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade*” (DUTRA, *ibid*, p 101), o parâmetro de avaliação da pessoa passa a ser suas conquistas pessoais em competências. Esse é um critério que permite avaliar seu potencial para assumir trabalhos compatíveis com sua capacidade, independentemente do cargo ocupado. Trabalhar em níveis de complexidade aquém do seu potencial causa desestímulo e frustração, pois, uma vez atingido um nível de complexidade o indivíduo somente se sentirá estimulado em um nível maior. Sob essa ótica, o desenvolvimento é visto como patrimônio mensurável, pertencente ao indivíduo e não à organização ou ao cargo.

Outro conceito importante definido pelo autor é “**entrega**”. Em diferentes níveis de complexidade a pessoa deve ser capaz de “*entregar e agregar valor para o negócio / empresa, para ela própria e para o meio onde vive*” (*ibid*, p 102). Portanto, mesmo que o desenvolvimento da pessoa não dependa do cargo ocupado, os resultados desse

desenvolvimento são mensurados pela agregação de valor. É nesse ponto que o desenvolvimento do indivíduo e da organização se encontram: não se trata de uma relação de dependência, porém de agregação mútua de valor.

Entrega é aquilo que o trabalhador efetivamente mobiliza de conhecimentos, habilidades e atitudes para a organização, gerando resultados. Não basta conhecimento em estoque, tampouco habilidades adquiridas que não gerem resultados ou que não sejam relevantes para os resultados e metas. Esses resultados devem ser obtidos em um ambiente instável, em que novas situações (eventos) exigem a mobilização de novos recursos.

O conhecimento, as habilidades e atitudes do indivíduo são valorizados em ação, naquilo que é entregue para agregar valor. Para tanto, devem ser considerados, por um lado, os objetivos estratégicos do negócio, e por outro a capacidade da pessoa de colaborar para que esses objetivos sejam atingidos.

A organização necessita de entregas em diversos níveis de **complexidade**, de acordo com os objetivos de suas áreas. Os indivíduos, ao contribuírem com entregas em um nível de complexidade, criam expectativas a partir do horizonte que enxergam na empresa para o seu desenvolvimento e crescimento de suas entregas, em complexidade crescente.

O conceito de **espaço ocupacional** é definido a partir da relação entre aumento da complexidade e entrega (*ibid.*). O indivíduo que aumenta o nível de complexidade de suas entregas sem, contudo mudar de cargo ou posição amplia seu espaço ocupacional na organização, recebendo novas incumbências e desafios crescentes. Esse conceito valida uma situação ao explicitá-la e legitimá-la perante o contexto da organização, pois é muito comum que pessoas sintam-se desmotivadas a aceitar novos desafios por não terem seu valor reconhecido através de mudança de cargo. Ao ter reconhecida a ampliação do espaço ocupacional, as pessoas podem sentir-se estimuladas a aumentar a complexidade de suas entregas, num crescente esforço e recompensa.

A visão de desenvolvimento de competências atrelada aos conceitos de entrega e complexidade permite-nos posicionar as funções relativas a Gestão de Pessoas de maneira mais integrada do que se considerássemos apenas a mudança de cargo ou posição como indícios de crescimento das pessoas.

Outro importante aspecto é que, ao considerar-se a entrega como medida de valor do desenvolvimento da pessoa, e não apenas o conhecimento e habilidades em estoque, o conceito de competência é entendido de maneira dinâmica, possibilitando melhor compreensão da atual sociedade do conhecimento e maior gama de aplicações no contexto mutável.

Segundo Dutra (2004) a observação desses conceitos – competência, complexidade e espaço ocupacional - permite aos gestores uma melhor avaliação de riscos e resultados, ao definir políticas e práticas de gestão de pessoas que ensejam:

- a) Integração mútua em todos os processos e sub-processos relativos a gestão de pessoas na organização. Por exemplo, sistema de carreira, massa salarial, sistema de desenvolvimento;
- b) Integração com a estratégia da organização, alinhando as políticas de gestão de pessoas os objetivos, missão e valores da organização;
- c) Integração com as expectativas das pessoas, o que é condição imprescindível para sua efetividade.

Esse ponto é de fundamental importância para o presente trabalho que busca justamente investigar, na prática, a integração entre sistemas de educação corporativa e de carreiras.

A Pesquisa Delphi RH 2010 (ALBUQUERQUE; FISCHER, 2000) realizada com formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil aponta como desafio relevante para 82,3% dos entrevistados alinhar as pessoas, seu desempenho e competências com as estratégias do negócio e metas organizacionais. Ainda segundo a pesquisa citada, as ações adotadas para enfrentar esse desafio relacionam-se a capacitação e desenvolvimento de lideranças (26.9%); redefinir, aprimorar e/ou reestruturar as políticas de gestão de pessoas (25.8%)e atuar mais intensamente na educação, no treinamento e desenvolvimento de pessoas (23.3%).

A segunda edição da pesquisa (ALBUQUERQUE; FISCHER, 2004) confirmou o maior desafio apontado: alinhar as pessoas, o desempenho e as competências humanas às estratégias do negócio e objetivos organizacionais (82.3% dos respondentes da segunda rodada). O segundo maior desafio (69.4% dos respondentes da segunda rodada) foi o desenvolvimento e

capacitação dos gestores, seguido pelo de alinhar a gestão de pessoas às estratégias do negócio e objetivos organizacionais.

Em relação à tendência de maior relevância, a gestão de carreiras como instrumento de alinhamento do desenvolvimento das pessoas com o desenvolvimento da organização foi apontada por 50.3% dos gestores na primeira rodada e 58.1% na segunda edição da pesquisa realizada em 2004.

Essas pesquisas confirmam a importância e relevância para os profissionais de gestão de pessoas no Brasil da integração entre os processos de desenvolvimento no novo modelo de gestão, especificamente os sistemas de Educação Corporativa e Carreira. Os Sistemas de Educação Corporativa (SEC) vêm responder a essa demanda por formação de competências humanas e organizacionais necessárias à consecução da estratégia, propiciando que os trabalhadores entreguem para a empresa seus conhecimentos, habilidades e atitudes, em um contexto instável.

A amostra da pesquisa, composta de formadores de opinião em Recursos Humanos ocupantes de cargos de direção e gerência de RH nas empresas classificadas pela Exame como maiores e melhores para trabalhar, propicia o entendimento da realidade vivida pelos profissionais que respondem pelas empresas em que as pessoas são o diferencial competitivo.

Há uma preocupação declarada por esses gestores em integrar os sistemas, suas políticas e práticas, entre si e com a estratégia da empresa, constituindo-se esse o seu maior desafio. Uma razão para essa preocupação é apontada na literatura como a necessidade dessa integração para o sucesso de negócios que dependem do fator humano.

(De acordo com os autores, observou-se na pesquisa uma confirmação daquilo que é recomendado pela literatura como políticas: a participação do gestor de RH na decisão estratégica da empresa (55,9%) e o engajamento do corpo gerencial na formulação e implementação das estratégias (55,4%), ao lado de parceiras externas (52,1%).

O novo modelo de gestão de pessoas incorpora, portanto, a necessidade de desenvolver as pessoas para as necessidades futuras como indispensável ao sucesso da organização. A

complexidade do ambiente exige, para que se atinja o resultado esperado, que todos os processos estejam integrados, entre si e com a estratégia.

Abordaremos no tópico seguinte o modelo de gestão por competências, o qual, ao articular o desenvolvimento de competências individuais e organizacionais com a estratégia, pode possibilitar a integração entre os processos de gestão de pessoas entre si e com a estratégia da empresa.

2.2 Gestão por Competências

O modelo de gestão por competências representa uma importante alteração observada nos processos de gestão de pessoas, que passaram a valorizar o comprometimento da força de trabalho ao invés do controle, reforçando a importância dos processos classificados por Dutra (2002) como desenvolvimento.

2.2.1 Contexto de surgimento e histórico do termo

Competência é considerada um conceito em construção, apesar de sua origem ter-se dado com McClelland, em 1973. Nesse estudo, segundo Dutra (2004) competência é definida a partir da perspectiva individual, como talento natural, passível de aprimoramento, aplicação prática desse talento e conhecimento, relacionados ao desempenho superior em um cargo, que pode ser medido através de fixação de comportamentos esperados. A esse autor original seguiram-se outros da escola americana, que definem o termo a partir de estoques individuais necessários ao desempenho.

Silva (2003) descreve duas visões correntes na literatura sobre o termo: como *input* e como *output*. No primeiro caso, competências seriam os conhecimentos, características pessoais que possibilitam a realização do trabalho com desempenho superior, de acordo com a visão iniciada por McClelland. A ênfase dada é no conhecimento que gera o resultado. No segundo caso, competências como *output*, a ênfase dada é nas saídas proporcionadas pela pessoa, nos resultados por ela gerados a partir de seu conhecimento e características pessoais, enfatizando a contribuição esperada.

A escola francesa representa a visão de competências como muito além de qualificação, levando em conta o ambiente instável e a conseqüente necessidade de novas respostas a novas situações.

O contexto do trabalho apresenta situações cada vez menos rotineiras e mais fluidas sob a perspectiva da internacionalização, disseminação de novas tecnologias, intensificação da competitividade e interação entre as organizações e seu entorno.

Zarifian (2001) define três conceitos para explicar as alterações nesse contexto, as quais justificam, segundo Fleury e Fleury (2004) o surgimento do modelo de gestão por competências:

1. **Eventos**, que ocorrem de maneira parcial ou totalmente imprevista, perturbando os fluxos produtivos e gerando novas dificuldades que exigem respostas através da mobilização de recursos e atividades que possam promover a inovação. Como decorrências, tornam-se necessárias intervenções humanas em graus de complexidade e relevância mais elevadas, não previstos na definição prévia da tarefa.
2. **Comunicação**, que entendida como a construção de uma compreensão recíproca e a base de um comprometimento coletivo, permite o desempenho superior.
3. **Serviços**, que, ao proporcionar modificações nos estados ou condições de atividade de outro ser humano ou instituição, alteram os modos de vida das pessoas e os propósitos das organizações. Sob essa ótica, é importante atentar-se à qualidade dos serviços prestados, à participação dos clientes no processo de produção e à sucessão de ações necessárias em ambos os casos.

Considerando-se esses conceitos, a noção de competência é entendida de maneira mais ampla do que qualificação para o trabalho ou habilidades: o trabalhador deve ser capaz de dar respostas a eventos, comunicando-se com seus pares, superiores, subordinados e clientes, entendendo o resultado de seu trabalho como a entrega de serviço.

Assim, o desenvolvimento de competências deve se dar em dimensões antes não abarcadas pelo conjunto dos trabalhadores: o âmbito de atuação da organização e a visão estratégica (FLEURY; FLEURY, 2004), conforme abordado no tópico a seguir.

2.2.2 Integração entre Competências e Estratégia

A noção de competências alia o desenvolvimento do indivíduo às estratégias da organização. Segundo Fleury e Fleury (2004), competência é: *”um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”*.

Essa definição pressupõe ação e movimento nem processo constante de criação de novas soluções para novos problemas, que são oportunidades de desenvolvimento de novas competências.

Mills et all e Javidan (apud DUTRA, 2004), definem as competências da organização nas seguintes categorias:

- **competências essenciais:** delimitadas pela estratégia da organização, permitem sua sobrevivência;
- **competências distintivas:** as essenciais reconhecidas pelos clientes, criando, assim, vantagem competitiva em relação aos competidores;
- **competências de unidades de negócio:** definidas em pequeno número de atividades-chave que são esperadas das unidades de negócio;
- **competências de suporte:** são base para outras atividades da organização;
- **capacidade dinâmica:** possibilidade de adaptação constante às exigências do ambiente através do desenvolvimento de competências.

O RH Estratégico, ao assumir seus novos e complexos papéis, ajuda a criar a competência essencial da organização, definidas por Prahalad e Hammel (2000) como *“o aprendizado coletivo na organização, especialmente no que diz respeito a como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia... estando também associada à organização do trabalho e à entrega de valor”*.

Pela definição, competência essencial oferece a possibilidade de acesso a variados mercados; permite que os clientes percebam os benefícios do produto final; e finalmente é difícil de ser imitada.

Representando a visão da competitividade baseada nas forças internas, as competências essenciais podem ser o fio condutor a orientar as ações estratégicas de definição e entrada em novos mercados (*ibid*). O reconhecimento das forças internas auxilia nas decisões estratégicas, pois o risco da competitividade julgada apenas pelo parâmetro de preço e desempenho dos produtos é que as forças internas da organização podem ser descartadas ou, no mínimo, não estimuladas.

A competitividade da organização pode ser definida, portanto, a partir de suas forças internas, representadas pelas pessoas, suas competências e entregas. Ao se desenvolverem, as pessoas contribuem para o desenvolvimento da organização, num processo integrado que alinha as competências individuais às organizacionais e estratégicas.

As competências a serem desenvolvidas relacionam-se a diferentes áreas ou funções na organização e dependem da estratégia definida. Fleury e Fleury (2004) definem competências em relação à estratégia adotada, considerando três categorias de estratégia: excelência operacional, inovação em produtos e orientação para o cliente.

A inserção das empresas no ambiente competitivo a partir da estratégia adotada ocasiona o desenvolvimento de competências em áreas/funções diferentes, conforme quadro 3.

No caso da estratégia de excelência operacional a competência essencial está em Operações, incluído todo o ciclo de logística. O desenvolvimento de competências nas áreas de Pesquisa & Desenvolvimento, Vendas e Marketing devem visar o aumento da competitividade através da área operações. É uma estratégia utilizada por empresas que oferecem produtos padronizados ou commodities.

Quadro 3 - Estratégias a partir de competências essenciais

Estratégia	Função crítica onde a competência essencial se desenvolve	Exemplo de tipo de indústria	Objetivo da estratégia	Áreas de apoio
Excelência operacional	operações	Automobilística, cimento, commodities	Produtos que otimizem relação preço/qualidade	Pesquisa &Desenvolvimento, Vendas, Marketing
Inovação em produtos	Pesquisa & Desenvolvimento	Tecnologia, aeronáutica (EMBRAER), indústria biomédica.	Alta lucratividade dos novos produtos	Marketing
Orientação para clientes	Vendas & marketing	Empresas de embalagem, IBM, Caterpillar,	Identificação e desenvolvimento de soluções específicas	Pesquisa & Desenvolvimento, operações, ambos voltados para a necessidade do cliente.

FONTE: adaptado de FLEURY e FLEURY (2004)

Na estratégia de inovação a função crítica para o desenvolvimento de competências é Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia (P&D&E). Tais empresas garantem seus lucros altos por meio do monopólio que os produtos inovadores garantem, por um determinado período de tempo. A função marketing identifica clientes potenciais para os novos produtos para que estes possam investir no seu desenvolvimento. É uma estratégia utilizada pelas indústrias de tecnologia de informação, farmacêutica e aeronáutica.

Quando a estratégia for de orientação para o cliente, a competência essencial se desenvolve na área de vendas e marketing. São empresas voltadas para necessidades de clientes específicos, especializando-se em soluções individualizadas. As funções de Pesquisa & Desenvolvimento e operações trabalham a partir da informação sobre o cliente e suas necessidades, obtidas por Marketing. A indústria de embalagem utiliza-se dessa estratégia, assim como diversas indústrias de variados setores que se orientam nesse sentido.

Os autores citados apontam o círculo virtuoso em que novos recursos propiciam o desenvolvimento de novas competências através de aprendizagem, que, por sua vez alimenta a estratégia baseada na formação de novas competências, por meio do desenvolvimento de recursos, os quais propiciam mais aprendizagem, num processo contínuo. O conceito de

competência, dessa maneira, é visto de maneira integrada com a estratégia, esta podendo ser responsável pelo constante desenvolvimento de novas competências, ao mesmo tempo em que identificação das competências permite a escolha de novas estratégias. Para cada tipo de estratégia definida deve haver uma correlação em termos de competências humanas, organizacionais e distintivas a serem desenvolvidas em diferentes setores e áreas chave.

Dutra (2004) enriquece essa definição propondo entregas exigidas em cada eixo de carreira, em função da estratégia e das competências organizacionais, conforme quadro 4.

As competências individuais e organizacionais, assim como seus diferentes níveis de complexidade, são definidas para cada eixo de carreira, de acordo com a estratégia adotada. Segundo Sparrow e Bognanno (apud SILVA, 2003), a adoção de um sistema de gestão de pessoas baseado em competências auxilia na integração entre os processos de gestão de pessoas entre si e com a estratégia da organização.

Quadro 4 - Definição de competências por eixo

Estratégia	Objetivo da estratégia	Competências organizacionais	Competências individuais
excelência operacional	Produtos que otimizem relação preço/qualidade	Custo, qualidade, processo produtivo, distribuição, monitoramento de mercado, comercialização, parcerias estratégicas	Orientação a custos e qualidades, gestão de recursos e prazos, trabalho em equipe, planejamento, interação com sistemas, multifuncionalidade, relacionamento interpessoal
Inovação em produtos	Alta lucratividade dos novos produtos	Inovação em produtos e processos, qualidade, monitoramento tecnológico, imagem, parcerias tecnológicas estratégicas	Capacidade de inovação, comunicação eficaz, articulação externa e interna, absorção e transferência de conhecimentos, liderança e trabalho em equipe, resolução de problemas, utilização de dados e informações técnicas, aprimoramento de processos/ produtos e participação em projetos.

FONTE: adaptado de DUTRA (2004).

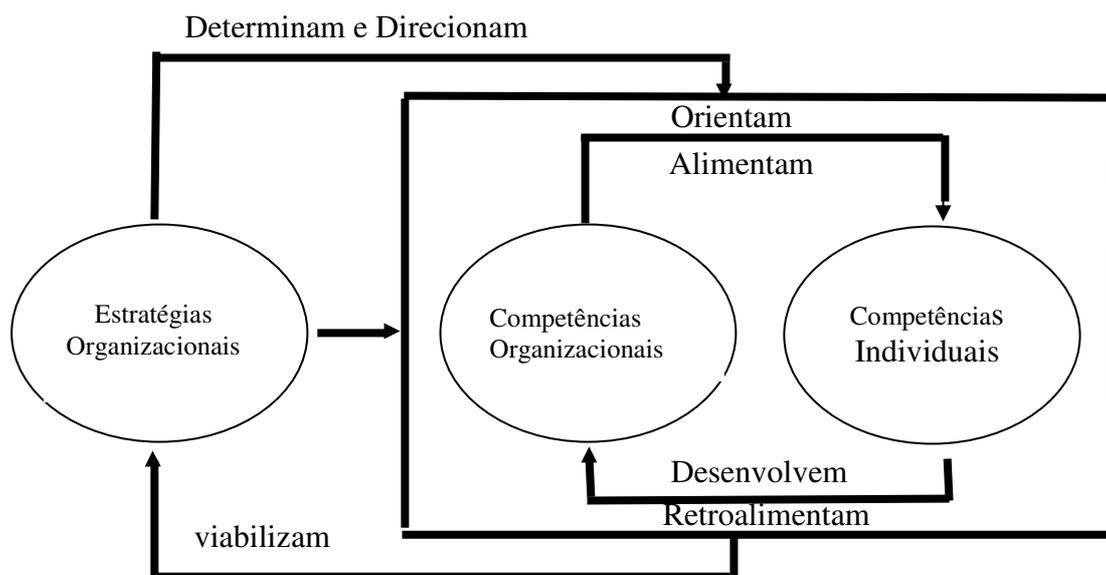
Tal possibilidade de integração permite-nos investigar como os sistemas de Educação Corporativa contribuem para o desenvolvimento de competências essenciais e humanas e, ainda, como esse processo se relaciona com os sistemas de carreiras definidos com base em competências.

2.2.3 Competências individuais, organizacionais e essenciais

As competências da organização, quer sejam essenciais, distintivas, de unidades de negócio, de suporte ou capacidade dinâmica, somente podem ser entendidas em função das pessoas que nela trabalham. É através das pessoas que as competências da organização se materializam e podem ser percebidas. O desenvolvimento de competências organizacionais e humanas forma um círculo virtuoso, em retro-alimentação.

Para ilustrar essa relação, Lustri (2005) desenvolve, com base em Zarifian (2001), Dutra (2001, 2004) e Fleury e Fleury (2002) a seguinte figura:

Figura 1: Integração das competências



FONTE: LUSTRI, 2005.

As estratégias organizacionais, ao mesmo tempo em que determinam e direcionam o desenvolvimento de competências organizacionais e suas correspondentes competências individuais são viabilizadas pelo desenvolvimento dessas competências. Da mesma forma as competências organizacionais orientam o desenvolvimento de competências individuais, alimentando-as, ao mesmo tempo em que o desenvolvimento de competências individuais desenvolve e alimenta as competências organizacionais.

No t3pico seguinte analisaremos como Educa33o Corporativa, um processo de gest33o de pessoas da categoria desenvolvimento, desenvolve compet33ncias organizacionais e individuais.

2.3 Educa33o Corporativa

Os termos Educa33o Corporativa e Universidade Corporativa s33o encontrados na literatura, salvo algumas exce333es, como sin33nimos. Por considerarmos Educa33o Corporativa um sistema estrat33gico de desenvolvimento de compet33ncias, utilizaremos o termo Sistema de Educa33o Corporativa (SEC) considerando-o um sistema de desenvolvimento de pessoas voltado para toda a cadeia de gera33o de valor, em conson33ncia com a defini33o de Meister (1999).

Analisaremos nesse t3pico a rela33o entre o contexto atual e o surgimento das universidades corporativas, suas defini33es e caracter33sticas, dentre elas o desenvolvimento de compet33ncias, em sua dimens33o humana, organizacional e estrat33gica.

Segundo Meister (1999, p.1) o surgimento dos Sistemas de Educa33o Corporativa 33 explicado por cinco for33as:

"Emerg33ncia da organiza33o n33o hier33rquica, enxuta e flex33vel; o advento e a consolida33o da 'economia do conhecimento', a redu33o do prazo de validade do conhecimento; o novo foco na capacidade de empregabilidade/ ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para a vida toda; e uma mudan33a fundamental no mercado da educa33o global".

A flexibilidade das organiza33es origina-se da necessidade de efici33ncia para competir. Se o ambiente 33 inst33vel as respostas somente poder33o ser eficientes diminuindo-se a rigidez de estruturas hier33rquicas e descentralizando-se o poder de decis33o. A organiza33o flex33vel proporciona melhores resultados por favorecer o trabalho em grupo e diminuir as dist33ncias entre o problema e a solu33o, ou solu33es.

Uma das características determinantes da sociedade do conhecimento é a rapidez de sua produção e compartilhamento. Cada vez mais pessoas realizam trabalho cujo componente essencial é o conhecimento, sua geração, compartilhamento e conseqüente inovação. A criação de vantagem competitiva está relacionada à capacidade da empresa gerenciar valores intangíveis, baseados no conhecimento.

Esse contexto instável traz como conseqüência a rápida obsolescência do conhecimento produzido, a redução do seu prazo de validade, o que cria nas empresas a necessidade de proporcionarem um ambiente favorável à produção de mais conhecimento.

Outro fator apontado pela autora no contexto do surgimento das Universidades Corporativas é a alteração nas expectativas de organização e trabalhador em relação às relações estabelecidas. O foco não é mais o emprego para toda a vida, mas a empregabilidade, que é a capacidade do indivíduo em agregar valor ao negócio no ambiente competitivo, e não apenas na empresa, o que exige postura de autodesenvolvimento.

Tais mudanças fazem com não haja mais a divisão entre as fases de estudar e trabalhar. Aprender, aumentar sua base de conhecimentos torna-se tarefa do trabalhador ao longo de toda a sua vida, assumindo as organizações, segundo a autora, o papel de educadoras.

O conceito de Educação Corporativa origina-se, portanto, da compreensão do ambiente como fator importante para o desenvolvimento contínuo das empresas e das pessoas, não sendo mais possível isolar as ações de treinamento desse contexto em que estão inseridos.

Mundim e Ricardo (2004), afirmam que o compartilhamento de conhecimentos e informações deverá ser uma característica marcante no futuro das organizações. Portanto, pessoas serão a vantagem competitiva oculta e inimitável das organizações.

O desafio é fazer com que a dinâmica do aprendizado seja constante, favorecendo a prática da visão compartilhada. Assim, a Universidade Corporativa é vista como uma impulsionadora do compromisso e do envolvimento, onde todos os elementos da equipe repartam imagens do futuro. Desta maneira, as ações de um sistema de educação corporativa devem criar novos significados e perspectivas de forma compartilhada. A organização que aprende tem visão,

valores e integridade, privilegia o diálogo e estimula o pensamento sistêmico (STOECKICHT e RODRIGUEZ, 2004).

Vivemos a transição da sociedade industrial para a sociedade baseada no conhecimento em que a vantagem competitiva se sustenta nas pessoas e seu conhecimento. Segundo Klein "*é o capital intelectual das empresas - seu conhecimento, experiência, especialização e diversos ativos intangíveis, ao invés do seu capital tangível físico e financeiro - que cada vez mais determina suas posições competitivas*" (apud STOECKICHT e RODRIGUEZ in MUNDIM e RICARDO, 2004, p.3) .

É preciso fazer a gestão estratégica do capital intelectual individual e organizacional, visando a criação de competências essenciais, individuais e coletivas alinhadas à estratégia.

Conforme apontado por Meister (1999), os colaboradores não podem mais aguardar pela tomada de decisão vinda do alto, devido à rapidez das mudanças no contexto e aos novos problemas a serem enfrentados. Estes devem ter agilidade na tomada de decisões.

As Universidades Corporativas podem ser entendidas como propulsoras de forças internas que geram oportunidades no ambiente competitivo. Também propiciam que a estratégia global da empresa seja difundida através de programas relacionados às metas estabelecidas pelo planejamento estratégico.

O Sistema de Educação Corporativa constitui-se numa ferramenta de compatibilização entre as competências definidas como essenciais pela organização e as competências humanas que os indivíduos colaboradores dessa empresa devem desenvolver (EBOLI, 2004). As competências desenvolvidas nas organizações e nos indivíduos permitem ações no contexto de mudança rápida. "*As Universidades Corporativas estão para o conceito de competência assim como os tradicionais centros de treinamento estiveram para conceito de cargo*".(EBOLI, 2002 p. 15).

Eboli (2004), ao fazer a distinção entre práticas e princípios, define 7 princípios de sucesso da educação corporativa e os correlaciona às práticas organizacionais que permitem coloca-los em ação, através de escolhas estratégicas (desenvolvimento da competência essencial),

organizacionais (desenvolvimento de competências organizacionais) e pessoais (desenvolvimento de competências humanas).

Os princípios são definidos, de acordo com a autora, como segue:

1. **Competitividade:** reconhece a educação como fonte da vantagem para a organização, ao desenvolver as competências críticas, empresariais e humanas, em consonância com a estratégia adotada;
2. **Perpetuidade:** educação vista como processo de transmissão da cultura da organização;
3. **Conectividade:** construção social, favorecimento das redes sociais internas e externas à organização para a produção do conhecimento;
4. **Disponibilidade:** necessidade de facilitar o acesso à educação através de ferramentas, atividades e recursos;
5. **Cidadania:** estimular a formação de atores socialmente responsáveis e éticos, capazes de exercer a cidadania individual e corporativa;
6. **Parceria:** reconhecimento da necessidade de estabelecimento de parcerias internas e externas para o desenvolvimento das competências;
7. **Sustentabilidade:** ser centro gerador de resultados e não centro de custos, buscando fontes alternativas para orçamento próprio;

A cada princípio relacionam-se práticas a serem conduzidas através de processos dinâmicos e inter-relacionados. É preciso que esses princípios norteiem o modelo de gestão de pessoas, integrando-se às ações em estrutura, tecnologia, processos, enfim ao modelo de gestão da empresa como um todo.

Em relação ao princípio da parceria, Allen (2002) elabora um *check list* para implementação de uma Universidade Corporativa, para a qual deve-se buscar parcerias de universidades que detêm o conhecimento necessário para as ações preconizadas:

- *“conduza avaliações necessárias*
- *desenhe programas educacionais*
- *desenvolva programas educacionais*
- *empregue vendedores para entregar programas educacionais*

- *acesse opções de tecnologia*
- *desenvolva executivos e gerentes*
- *gerencie relacionamentos de vendedores*
- *negocie programas internamente e, se possível, externamente*
- *avalie programas”*

(ALLEN, 2002, p. 91).

O autor define educação corporativa como um processo, não uma entidade física: “*é ferramenta estratégica projetada para ajudar a organização a alcançar sua missão, conduzindo atividades que cultivam aprendizagem, conhecimento e sabedoria do indivíduo e da organização*”. No livro, os casos escritos pelos CEO`s – Toyota, Sun Microsystems e Motorola - descrevem a implementação de Universidades Corporativas a partir de diferentes estratégias, missões, valores e visão.

No caso da Toyota, as metas - foco no cliente e aproximação da melhora de desempenho – foram a base para a definição dos programas. A partir dessa definição foi feita a análise dos *gaps* entre o estado de então e o desejado, definindo-se a noção de aprendizagem em longo prazo. Para o CEO da Sun Microsystems a estratégia de satisfação do cliente foi a base do modelo financeiro e programas da SunU`s(Universidade Corporativa da Sun Microsystems). As Universidades Corporativas citadas, ao se caracterizarem por sua ligação com a estratégia, definiram princípios que nortearam sua implementação, elaboração de programas e práticas, confirmando a teoria de Eboli (2004).

Alperstedt (2000), ao buscar uma definição para educação corporativa, compreende o fenômeno “como uma evolução direta da função ou processo de treinamento e desenvolvimento”. Do posicionamento tático dos centros de T&D, ocupados em desenvolver habilidades técnicas, observou-se a evolução para o posicionamento estratégico da Educação Corporativa, cujos programas envolvem conhecimento dos valores e cultura da organização, do setor a que esta pertence e das competências do negócio. O caráter estratégico das Universidades Corporativas é observado também pelo atendimento não apenas dos funcionários, mas de toda a cadeia de valor do negócio – clientes, fornecedores e parceiros estratégicos.

Brandão (2004) reconhece a educação corporativa como um dos processos de gerenciamento de pessoas na organização, devendo estar profundamente alinhada à gestão estratégica de RH, com foco em resultados. Podemos observar, portanto, que diferentes pesquisas convergem para a necessidade de integração entre os diversos processos estratégicos de gestão de pessoas, entre os quais incluem-se educação corporativa e carreiras.

Particularmente, a necessidade de integração entre os dois processos foco desse trabalho pode ser explicada pela pergunta: se a vantagem competitiva não é mais definida pelo capital ou tecnologia, mas sim pela inteligência e competência das pessoas, como atrair, reter e desenvolver esse capital intelectual, intangível, nas organizações? O sistema de Educação Corporativa, por meio de práticas sustentadas em princípios pode ser uma resposta à necessidade de desenvolver o capital intelectual, fonte de vantagem competitiva. Atrair e reter os talentos está relacionado ao sistema de administração de carreiras definido pela empresa, portanto o desenvolvimento das pessoas deve ser suportado por práticas que permitam à empresa oferecer contrapartida aos funcionários, o que evidencia a profunda interligação entre esses dois sistemas: educação corporativa e carreira.

O sistema de administração de carreira será abordado no item seguinte.

2.4 Administração de Carreira

O termo carreira é utilizado desde o século IX para referir-se à sucessão de postos profissionais ocupados pelo indivíduo, até sua aposentadoria. No contexto estável das relações de produção no então vigente modelo taylorista-fordista referia-se apenas aos cargos rígidos que eram oferecidos pela empresa aos empregados.

A carreira pode ser entendida pela organização de diferentes maneiras, de acordo com suas estruturas e estratégias. As empresas que atuam em ambientes mais competitivos sofrem maior pressão por comprometer seus funcionários com os resultados esperados e objetivos. Nesses casos a característica inovadora do trabalho exige flexibilidade da empresa e dos empregados, tanto no constante processo de desenvolvimento quanto na possibilidade de mobilidade que garanta a motivação para assumir trabalhos mais complexos e desafiantes (DUTRA, 1996).

Por outro lado, os segmentos que apresentam baixa competitividade continuam atuando em estruturas rígidas e hierarquizadas, às quais a carreira está vinculada. Nesse caso as oportunidades são decididas de maneira unilateral pela empresa, não se apresentando horizontes desafiadores de crescimento e desenvolvimento.

Para Dutra a administração de carreiras pode contribuir para a “constante adequação dos projetos de desenvolvimento das pessoas com o projeto de desenvolvimento da organização” (*ibid*, p. 10).

Illes (apud SILVA, 2003) aponta que o sistema de administração de carreiras é uma das formas de atingir a integração interna entre as atividades de recursos humanos. Ao adotar como premissa a flexibilidade para dar conta das necessidades dinâmicas da organização a integração é possibilitada pela contribuição ao desenvolvimento da carreira dos funcionários, como contrapartida ao desenvolvimento que estes propiciam à organização.

Mais do que a simples sucessão de postos de trabalho ou cargos, consideraremos a definição de Dutra (2002) para carreiras: uma estrada construída em conjunto pela pessoa e organização. Tal definição considera que o desenvolvimento da pessoa pode ser entendido como “*capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade*” (*ibid*, p.101).

No caso dos segmentos competitivos, a conciliação dos interesses e expectativas das pessoas e das empresas é possibilitada pela definição de um Sistema de Administração de Carreiras. O objetivo é oferecer o horizonte para o planejamento da carreira que responda à necessidade de envolver e comprometer as pessoas com os objetivos da organização.

Dutra (1996) define os sistemas de 2ª geração como os que utilizam os espaços ocupacionais para fazer a diferenciação entre os níveis. Tais sistemas, ao considerar a necessidade de responder a demandas do ambiente competitivo por flexibilidade e agilidade, aproximam a decisão da operação, desvinculando a valorização da estrutura. Tal desvinculação possibilita a revisão das políticas e práticas da empresa e obriga o indivíduo a se responsabilizar por seu próprio desenvolvimento. São sistemas que, apesar de centrados no trabalho, levam em consideração a importância das pessoas para sua realização. O fator inibidor para a expansão desse tipo de sistema é justamente a necessidade das pessoas se comprometerem com seu

desenvolvimento, o que gera resistências devido à cultura de responsabilizar a empresa por esse desenvolvimento.

Os sistemas definidos pelo autor supra citado como de 3ª geração são centrados no indivíduo e apresentam maior correlação com a capacitação, pois a valorização deverá ser fruto da contribuição efetiva. Permitem total flexibilidade, sendo a alocação da pessoa fruto de negociação entre empresa e indivíduo, nunca de decisões unilaterais por parte da empresa. São sistemas de carreiras que balizam a diferenciação entre as pessoas em ambientes muito instáveis, estimulando o autogerenciamento da carreira, remuneração e desenvolvimento (*ibid*).

O sistema de carreiras é assentado em **princípios**, que são compromissos acertados entre ambas as partes envolvidas, definidos de acordo com a cultura e valores vigentes. Servem de base para a revisão do sistema, que deve ser feita quando os princípios não estiverem contemplados ou quando estes se alterarem, alteração que se dá de forma lenta, dada a complexidade dos seus fatores determinantes.

A **estrutura de carreira** é o desenho que define as posições. Segundo Dutra (2002) deve ser compatível com os outros sistemas de gestão de pessoas, tais como os definidos para a capacitação.

Dutra (*ibid*).define as seguintes possibilidades de estrutura:

- a. **em linha:** as posições são alinhadas em uma única direção, onde cada nível tem uma especificação de responsabilidades e atribuições (quando centrado no trabalho) ou de atributos (quando centrados na pessoa). Apresenta a vantagem de ser a mais simples e permitir alguma (porém limitada) flexibilidade quando os degraus são definidos em função dos atributos das pessoas. A desvantagem é a falta de opções e a aplicação mais indicada para níveis gerenciais, por não contemplar as carreiras técnicas.
- b. **Em rede:** oferece várias opções que podem ser escolhidas a partir de critérios de acesso definidos anteriormente. É centrada no trabalho e atrelada à estrutura da organização, o que limita as opções e trajetórias àqueles gerenciais definidos pela empresa;

c. **Paralela:** a mais abrangente e flexível. Concilia sistemas centrados no trabalho e nas pessoas, possui níveis atrelados à estrutura e ao espaço ocupacional e pessoas. Reflete a fase de transição pela qual passam os sistemas de gestão de pessoas. O profissional pode enveredar pela carreira gerencial ou crescer em níveis na carreira técnica, respeitando suas aspirações e aptidões. Também possibilita a movimentação entre os eixos técnico e gerencial, a partir da mesma base de desenvolvimento, de maneira flexível e ágil. Essa flexibilidade apresenta vantagens para empresas e indivíduos, por lidar com crescentes graus de complexidade e permitir ampliar o leque de opções, valorizando as diferentes trajetórias. Essa estrutura apresenta limitações relacionadas, tais como: dificuldade de equidade entre braço técnico e gerencial, dificuldade de estabelecimento transparente de critérios de ascensão e permeabilidade e liberdade de escolha de projetos por parte dos profissionais.

É a estrutura de carreiras que explicita as expectativas da empresa para cada nível de complexidade, a partir da necessidade de capacitação exigida para cada nível e dos critérios de acesso entre os níveis (*ibid*). Portanto, tal desenho está relacionado, por definição, ao desenvolvimento dos indivíduos em relação às competências exigidas em cada nível definido, que é objetivo dos programas de educação corporativa. Ao desenvolverem-se, assumindo responsabilidades de maior complexidade, os trabalhadores esperam como contrapartida o desenvolvimento de sua carreira.

Os **instrumentos de gestão** definidos pela empresa devem possibilitar o ajuste das expectativas. O indivíduo, ao ter claramente definidos os instrumentos utilizados pela empresa, pode definir seus objetivos dentro ou fora da empresa em questão. Os instrumentos de gestão de carreiras, quando definidos e gerenciados pela empresa de forma transparente, possibilitam a criação de clima de confiança e melhoria dos processos de comunicação.

Isso possibilita, por um lado, que a empresa apóie e estimule seus funcionários em suas aspirações e, por outro, que as pessoas possam gerir suas carreiras em função de seu próprio projeto profissional definido e das oportunidades oferecidas pela empresa e pelo mercado de trabalho.

Aspectos do contexto, tais como cultura e momento histórico da empresa devem ser respeitados para a definição dos degraus da estrutura e dos instrumentos de gestão do sistema.

Também deverão ser considerados, em relação às pessoas, o estágio de carreira em que se encontram – começo, meio ou final.

London & Stumph, apud Dutra (1996, p. 17), definem papéis diferenciados, na carreira, para os indivíduos e a organização:

“da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Essas perspectivas são conciliadas pela carreira, dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança”.

Tal definição permite entender esse processo como resultado da interação entre a perspectiva individual e organizacional. O papel dos indivíduos está relacionado a fazer seu próprio planejamento de carreira, a partir de aspirações e objetivos e de oportunidades percebidas na empresa e no mercado de trabalho. O planejamento requer auto-avaliação constante para implementar o plano de ação.

Dutra (*ibid.*) observa que as pessoas têm muita dificuldade em planejar sua carreira, devido, em parte, ao fato de enxergarem os aspectos externos – status, remuneração, prestígio - como mais importante do que os internos – interesses, potencial, objetivos.

Às empresas cabe o papel de gerenciar as oportunidades, definindo com transparência as competências necessárias a cada nível de complexidade, os critérios de acesso entre os níveis e os instrumentos de gestão.

Assim, o resultado esperado do sistema de administração de carreiras é a conciliação dinâmica desses dois papéis, ou seja, dos interesses da organização às expectativas das pessoas, de acordo com a cultura e os valores vigentes. A síntese desses papéis encontra-se no quadro 5.

Quadro 5: Responsabilidades na gestão de carreiras

	Planejamento individual de carreira	Gerenciamento de carreira
Responsabilidade das pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-avaliação de interesses, valores e habilidades • Análise das opções de carreiras • Decisão sobre objetivos e necessidades de desenvolvimento • Comunicação das preferências de carreira ao gestor • Mapeamento de expectativas de carreira e conciliação com necessidades da empresa • Perseguir seu plano de ação 	<ul style="list-style-type: none"> • Prover informações precisas para a empresa a cerca de suas expectativas, experiências e habilidades
Responsabilidade dos gestores	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular o subordinado a planejar sua carreira • Avaliar com realismo os objetivos e necessidades de desenvolvimento de seus subordinados • Aconselhar seus subordinados no desenvolvimento conciliado com a empresa • Acompanhar a implementação do plano de carreira de seus subordinados 	<ul style="list-style-type: none"> • Validar as informações fornecidas pelos subordinados • Prover informações a cerca de vagas em aberto em sua área • Identificar candidatos internos em condições de assumir a vaga em aberto • Identificar oportunidades para desenvolvimento de seus subordinados
Responsabilidade da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Prover modelos de planejamento de carreira, recursos, aconselhamento e informações necessárias • Prover treinamento em planejamento de carreira para gestores e seus subordinados • Prover ações de capacitação 	<ul style="list-style-type: none"> • Prover informações e processos para suportar a ação dos gestores • Manter atualizado sistema de informações a cerca das necessidades da empresa

FONTE: MINORr, F. J. Computer applications in career development planning. In: Hall, D.T. Career development in organizations, apud Dutra (1996, p. 111).

Para a definição de um sistema de administração de carreiras é fundamental que se avaliem as políticas e práticas de gestão de Recursos Humanos (*ibid.*, baseado em Leibowitz, 1986).

O quadro 6 resume os papéis das pessoas e da organização nos sistemas de Educação Corporativa e de Carreiras dentro da organização.

Quadro 6 - Paralelo entre os Sistemas de Educação Corporativa e de Carreiras

Processos	O que é	Papel das pessoas	Papel das empresas	Resultados esperados
Sistema de Educação Corporativa	Guarda-chuva estratégico para desenvolver toda a cadeia de valor e, assim, concretizar a estratégia da organização	Motivação para o desenvolvimento de competências humanas alinhadas às necessárias competências organizacionais estratégicas	Oferecer programas que permitam o desenvolvimento de competências humanas, essenciais e distintivas (práticas) a partir de princípios.	Desenvolvimento de competências humanas e organizacionais alinhadas à estratégia para, assim criar e manter a vantagem competitiva.
Sistema de Administração de Carreiras	Explicitação dos níveis de complexidade, da expectativa da capacitação exigida para cada nível e dos critérios de acesso entre eles, de maneira flexível e alinhada à estratégia.	Planejamento individual da carreira a partir de aspirações e objetivos e de oportunidades percebidas na empresa e no mercado de trabalho. Implementação de plano de ação com auto-avaliação constante.	Gerenciamento de oportunidades, transparência na definição dos instrumentos de gestão.	Conciliar os interesses da organização às expectativas das pessoas, de acordo com a cultura e valores vigentes; integrar os processos de gestão de pessoas, permitindo reter os talentos que criam e mantêm a vantagem competitiva e estimular seu desenvolvimento.

FONTE: elaborado pela autora, com base na revisão bibliográfica.

As transformações observadas no ambiente, considerando a globalização, alteração nos contratos psicológicos entre pessoas e organizações, dentre outras várias transformações no mundo da economia do conhecimento deram ensejo ao surgimento dos modelos mais abrangentes, centrados no indivíduo. Para além da ótica da organização que encara carreiras e educação corporativa como processos de gestão de pessoas integrados às necessidades, metas e objetivos estratégicos, carreiras sem fronteiras utilizam modelos e conceitos mais abrangentes, conforme abordaremos a seguir.

2.5 Carreiras sem fronteiras

Conforme já referido nesse trabalho, na economia do conhecimento o indivíduo deve ter respostas cada vez mais rápidas e precisas para enfrentar a competitividade crescente. Como consequência, novos e múltiplos valores, capacidades e características são desenvolvidos na busca de melhor desempenho e resultado. Nesse contexto o indivíduo passa a ter mais autonomia para que dê respostas rápidas às necessidades do ambiente mutável.

As condições desse ambiente volátil e instável refletem-se na visão de carreira das pessoas. Janasz, Sullivan e Whiting (2003) afirmam que hoje em dia a carreira é caracterizada pela flexibilidade, projetos de trabalho através de múltiplas empresas e ênfase em aprendizado, mais do que em promoções e incremento salarial. Nesse sentido ao pesquisarmos a carreira do indivíduo os limites ficam menos definidos.

A teoria de Carreira sem Fronteira, definida por Arthur et al (2005) considera a carreira ainda como uma seqüência de experiências do indivíduo, porém, na atual sociedade do conhecimento, a organização pode contribuir com oportunidades que não são as únicas. Ao desenvolver mais autonomia, as oportunidades devem ser consideradas além do limite de qualquer organização. A experiência do indivíduo na organização tem valor também em outros contextos onde o conhecimento adquirido pode ser utilizado.

Nesse sentido, o autor define seis significados para o termo. O primeiro significado refere-se à carreira que move-se através de diferentes empregadores. Considerar a carreira além das oportunidades internas oferecidas por qualquer organização é o principal significado do termo, que leva em conta o ambiente altamente instável da sociedade do conhecimento.

O segundo significado é quando a carreira tem validade e valor de mercado além do presente empregador. Nesse contexto, as competências do indivíduo podem ser valorizadas em outras organizações, setores econômicos e países, mesmo que fisicamente ele permaneça na mesma organização. Seu valor é dado pelo mercado, não apenas pela organização em que está inserido no momento.

O terceiro significado de carreira sem fronteiras definido pelo autor é quando a carreira é apoiada por redes de relacionamentos e informação externos à organização. O indivíduo que

encara sua carreira dessa maneira pode buscar apoio em redes de relacionamento que, por um lado, aumentam seu valor de mercado e, por outro, divulgam seu valor para o ambiente.

O quarto significado para o termo refere-se a quando os limites organizacionais para as carreiras, especialmente os hierárquicos, são quebrados. O quinto significado ocorre quando a pessoa rejeita oportunidades de carreira por razões familiares ou pessoais. Nesse caso as metas são determinadas pelo conjunto de valores e condições da vida do indivíduo como um todo, levando em conta aspectos os quais não estão limitados às fronteiras da organização.

O sexto significado diz respeito a interpretação do ator da carreira sobre o futuro sem fronteiras, independentemente das pressões da estrutura sentidas no presente, assim, na perspectiva do tempo o indivíduo é capaz de ultrapassar os limites atuais. Os seis significados têm em comum a independência em relação aos princípios organizacionais de carreira.

O sucesso na carreira, segundo essa teoria, está mais relacionado a metas pessoais do que àquelas definidas pela organização, considerando-se a carreira sob duas perspectivas, que são interdependentes, com múltiplas dimensões e sempre na perspectiva do tempo: percepção objetiva e subjetiva.

A carreira subjetiva é a percepção do próprio indivíduo sobre sua seqüência de experiências, metas, oportunidades e desafios a serem enfrentados na realização dessas metas, enfim, sobre sua situação na carreira. A carreira objetiva refere-se à percepção da sociedade sobre a carreira do indivíduo, ou seja, à avaliação que grupos de iguais, superiores ou subalternos, dentro e fora da organização, fazem sobre a mesma situação da carreira desse indivíduo em questão. As duas perspectivas caminham em paralelo, sendo o êxito de uma afetado por outra.

Arthur (1996) considera o ambiente complexo e instável da sociedade do conhecimento como determinante da necessidade de desenvolvimento de novos conhecimentos, definindo-os segundo três aspectos: “*knowing-why*”, “*knowing-how*” e “*knowing whom*”.

O *knowing-why* refere-se à primeira motivação ou propósito que levou o indivíduo à uma carreira. A experiência desenvolve, a partir dessa motivação, novos ativos técnicos, interpessoais ou conceituais, que são definidos como o *knowing-how*. Estes podem tanto ser

específicos em relação à uma organização quanto potencialmente transferíveis para novas organizações.

O *knowing-whom* refere-se às relações estabelecidas durante o desenvolvimento do *knowing-how*, à reputação adquirida a partir desse processo, tanto em relação aos superiores quanto aos pares e subordinados. Os três tipos de conhecimento são definidos pelo autor como ativos de capital de carreira que devem ser fruto de investimento que gere acumulação de mais capital de carreira.

Tal acumulação de capital de carreira é possível, por exemplo, quando as aspirações relativas ao *knowing-why* guiam a procura de novas relações – *knowing-whom*, ao mesmo tempo em que os feedbacks recebidos podem reafirmar as motivações – *knowing-whom* desenvolvendo *knowing-why*.

Em outra via de acumulação de capital, os compromissos gerados pela motivação promovem o aprendizado – *knowing-why* promovendo *knowing-how* – ao mesmo tempo em que o aumento da performance propiciada pelo desenvolvimento do *knowing-how* leva ao aumento da autoconfiança e reforço da identidade ocupacional – *knowing-why*.

A terceira via de acumulação de capital de carreira é propiciada pelo aumento de contatos profissionais e reputação – *knowing-whom* como consequência do aumento do *knowing-how*, ao mesmo tempo que o aumento do *knowing-whom* leva à novas oportunidades de crescimento e desenvolvimento de habilidades – *knowing-how*.

O investimento em um tipo de conhecimento sempre ocasiona o desenvolvimento dos outros dois, o que é definido como acumulação de capital de carreira que aumenta as oportunidades de êxito, este considerado além dos limites da organização.

Os autores definem esse conceito a partir da idéia de que as empresas investem em pessoas para ter como retorno acumulação de capital através de aumento de participação no mercado, reputação, etc. Portanto, a acumulação de capital de carreira (INKSON E ARTHUR, 2001) é o investimento do indivíduo em conhecimento, tempo, energia, habilidades e relacionamentos, visando acumular recompensas, reconhecimento, aumentar sua reputação e sentir-se mais realizado

Em relação à participação em programas do SEC, a criação de novas relações (*knowing whom*), tanto durante o próprio processo, com os participantes da mesma organização, quanto em relação ao ambiente, a partir da reputação que o indivíduo possa alcançar com o seu desenvolvimento também causa efeitos sobre a acumulação de capital de carreira do indivíduo. Isso reflete-se tanto na carreira subjetiva- o indivíduo desenvolve os três tipos de conhecimento de acordo com sua percepção de seu estado, quanto na carreira objetiva – o desenvolvimento dos conhecimentos afeta a percepção que os pares, superiores e subalternos tem sobre o indivíduo em questão, aumentando suas oportunidades de desenvolvimento.

Nesse sentido podemos considerar que as competências desenvolvidas pelos programas de educação corporativa não referem-se apenas ao ambiente da organização, elas podem ser valorizadas em vários contextos organizacionais ou setoriais, o que amplia o alcance da sua influência sobre a carreira do indivíduo.

Portanto, os sistemas de gestão de pessoas podem ser entendidos a partir dos processos individuais e seus reflexos na organização. Sob essa ótica a valorização do indivíduo ganha corpo nas várias teorias estudadas. Por exemplo, nos sistemas de 2ª geração (DUTRA, 1996), quando a valorização do indivíduo é desvinculada da estrutura, oferecendo horizonte de planejamento de carreira em que seu desenvolvimento possa dar-se em consonância com os objetivos da organização. Tal desvinculação possibilita a revisão das políticas e práticas da empresa e obriga o indivíduo a se responsabilizar por seu próprio desenvolvimento. Nos segmentos competitivos, a busca por conciliar interesses e expectativas das pessoas e da organização gera sistemas centrados no trabalho, mas que levam em consideração a importância das pessoas para sua realização (*ibid*).

O referencial teórico adotado nessa pesquisa leva em consideração a crescente importância do indivíduo para a definição dos processos de gestão de pessoas, porém, os dois processos, Educação Corporativa e Carreira, serão analisados dentro de uma organização. Na busca por compreender como se dá a conciliação entre os interesses do indivíduo e da organização nesse ambiente, seria interessante levar em conta tanto a percepção subjetiva quanto a objetiva sobre a valorização do indivíduo além dos limites da organização. Nesse sentido os novos conhecimentos desenvolvidos pelos indivíduos através dos SEC, de acordo com a classificação de tipos de conhecimentos definida por Inkson e Arthur (2001) também serão adotados como referencial teórico.

A participação nos programas de SEC pode ser considerada, por exemplo, como desenvolvimento de *knowing-how*, gerando, esse tipo de conhecimento, reforço do *knowing-why*, ao mesmo tempo em que amplia a rede de relacionamentos – *knowing-whom*, e assim sucessivamente.

Para concluir o referencial teórico necessário à presente pesquisa voltaremos ao aspecto organizacional estratégico dos Sistemas de Educação Corporativa –SECS - e Sistemas de Administração de Carreiras, procurando, no item seguinte, fundamentar de maneira mais assertiva a necessidade de integração dos processos estratégicos de gestão de pessoas.

2.6 Integração entre os processos de Gestão de Pessoas

Conforme visto, os processos de Gestão de Pessoas no atual contexto da “sociedade do conhecimento” têm seu foco no desenvolvimento das pessoas, que são o fator de criação e manutenção da vantagem competitiva.

Dutra (2002) define o objetivo dos processos de desenvolvimento de pessoas como o aumento da complexidade das entregas, a partir do desenvolvimento de competências, foco dos programas do Sistema de Educação Corporativa. O conceito de carreira permite conciliar o desenvolvimento da pessoa ao da empresa articulando esses dois processos em torno das necessidades de ambas. Essa articulação pode ser instrumentalizada pela definição de diferentes níveis de complexidade e suas entregas esperadas, em escalas crescentes ou paralelas que permitem mensurar e orientar o desenvolvimento das pessoas.

Silva (2003), ao estudar se um Sistema de Gestão de Pessoas baseado em Competências (SGPC) auxilia na implementação de uma gestão estratégica de pessoas definiu, a partir de autores estudados, os conceitos de integração vertical e horizontal dos processos de gestão de pessoas, que utilizaremos como referencial teórico nesse trabalho.

O conceito de **integração vertical** refere-se ao alinhamento dos processos estratégicos de gestão de pessoas “com as estratégias de negócio e corporativas, em que as práticas e políticas de gestão de pessoas reforçam as iniciativas estratégicas da organização e podem também

influenciar o processo de formulação e implementação de estratégias” (ILLES,1993; SPARROW; BOGNANNO,1994; ULRICH, 2000 apud SILVA, 2003).

A literatura sobre Educação Corporativa analisada, ao reforçar o caráter estratégico do desenvolvimento de pessoas, orienta-se pelo princípio da necessidade de integração vertical dos processos relativos à gestão de pessoas. Nesse sentido, as práticas e processos de gestão de pessoas propiciam alinhamento e reforço em relação às estratégias organizacionais, e vice-versa.

Os sistemas de administração de carreiras devem, da mesma forma, ser coerentes com as estratégias organizacionais definidas, para que assim cumpram seu papel de propiciar alinhamento das expectativas da empresa e dos indivíduos.

A integração também deve ser observada nas funções e práticas de gestão de pessoas, entre si, sendo definida o conceito de **integração horizontal** como:

“... a coerência e a consistência das diversas práticas e funções de gestão de pessoas (avaliação, treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, compensação etc.) entre si, de modo que haja um reforço mútuo entre todas as práticas e funções” (SILVA, 2003, baseado em ILLES, 1993; SPARROW e BONANNO, 1994; ULRICH, 2000; BECKER et al, 1997; ANTHONY *et al*, 1996).

A revisão bibliográfica do presente estudo aponta que os sistemas de Educação Corporativa e de Administração de Carreiras devem estar integrados com todos os outros sistemas de gestão de pessoas, que têm como objetivo manter e criar o diferencial competitivo através do desenvolvimento das pessoas, em um contexto mutável e instável.

2.7 Abordagem Conceitual utilizada na pesquisa

Ambos os processos estudados são definidos em função de seu caráter estratégico para a manutenção e crescimento das organizações no contexto instável em que estão inseridas. Educação corporativa é definida como desenvolvimento estratégico de competências humanas alinhadas às competências do negócio, num processo constante e crescente. Os programas são criados e desenvolvidos em função da necessidade do negócio, independentemente do cargo ocupado pelas pessoas.

A carreira como produto da constante conciliação das expectativas das pessoas e da empresa somente é possível quando há flexibilidade para adaptar-se às exigências do ambiente, num processo que envolve contínua qualificação para novos desafios e conseqüente mobilidade.

O conceito de complexidade aliado ao aumento do espaço ocupacional também considera o desenvolvimento das pessoas, suas entregas e recompensas esperadas, independentemente do cargo ocupado, permitindo definir a trajetória de carreira de maneira flexível, com base no aumento da capacidade em lidar com índices maiores e/ou crescentes de complexidade.

Ampliando a definição para carreira sem fronteiras observamos que o indivíduo adquire importância no processo independentemente da organização em que esteja inserido. Ele acumula capital de carreira ao desenvolver-se em direção aos três tipos de conhecimentos citados pelo autor – *knowing why*, *knowing how* e *knowing whom* - em um círculo virtuoso de contínua retro alimentação.

Pela profunda inter-relação entre os dois sistemas de gestão de pessoas, e destes com o ambiente complexo, podemos observar muitos pontos em comum em relação aos objetivos, resultados e papéis desempenhados pelas pessoas a empresas, conforme quadro 6.

Adotaremos o pressuposto teórico de gestão estratégica de pessoas, considerando o contexto em que a empresa atua e seu posicionamento estratégico nesse contexto como base para definição dos processos de Gestão de Pessoas por Competências. A premissa assumida é de que as pessoas são fator importante para a criação e manutenção do diferencial estratégico.

Na sociedade do conhecimento os dois processos estudados relacionam-se de maneira inequívoca: educação corporativa é ferramenta para atrair, criar e manter a vantagem competitiva. Empresas com Universidades Corporativas consolidadas são vistas como atraentes para as pessoas no mercado (EBOLI, 2004). A criação e manutenção da vantagem competitiva são proporcionadas pelo desenvolvimento das competências humanas consideradas estratégicas para a empresa no contexto.

Os sistemas de administração de carreiras, ao criar instrumentos de gestão que permitem ao indivíduo enxergar as possibilidades que se apresentam, podem atrair os talentos para a estrada da progressão, desenvolver as pessoas na direção das entregas esperadas e reter os talentos através da explicitação das oportunidades.

Os Sistemas de Educação Corporativa representam um dos instrumentos de desenvolvimento de conhecimento, e conseqüente acumulação de capital de carreira, possíveis para o indivíduo dentro da organização. A criação dos programas por parte das empresas tem como objetivo primeiro a aquisição de *know-how* identificado como importante para a estratégia adotada. Esse impulso inicial cria no indivíduo a possibilidade de desenvolvimento de *knowing-whom*, através do aumento da rede de relacionamentos e da reputação, que por sua vez o faz reavaliar sua motivação inicial para a carreira – *knowing-why*. Por outro lado, o *knowing-why* cria no indivíduo a necessidade de participar dos programas, refletindo-se no *knowing-how* e *knowing-whom*, e assim sucessivamente, gerando um círculo virtuoso de acumulação de capital de carreira pelo indivíduo.

A participação em programas do Sistema de Educação Corporativa é a variável independente, considerada em relação aos programas definidos estrategicamente.

A carreira é a variável dependente a ser estudada, composta das sub-variáveis: planejamento de carreira; recompensas percebidas; e dimensões de acumulação de capital de carreira *knowing-why*, *knowing-how* e *knowing-whom*. .

A síntese da revisão bibliográfica relativa às variáveis envolvidas na pesquisa encontra-se resumida no quadro 7.

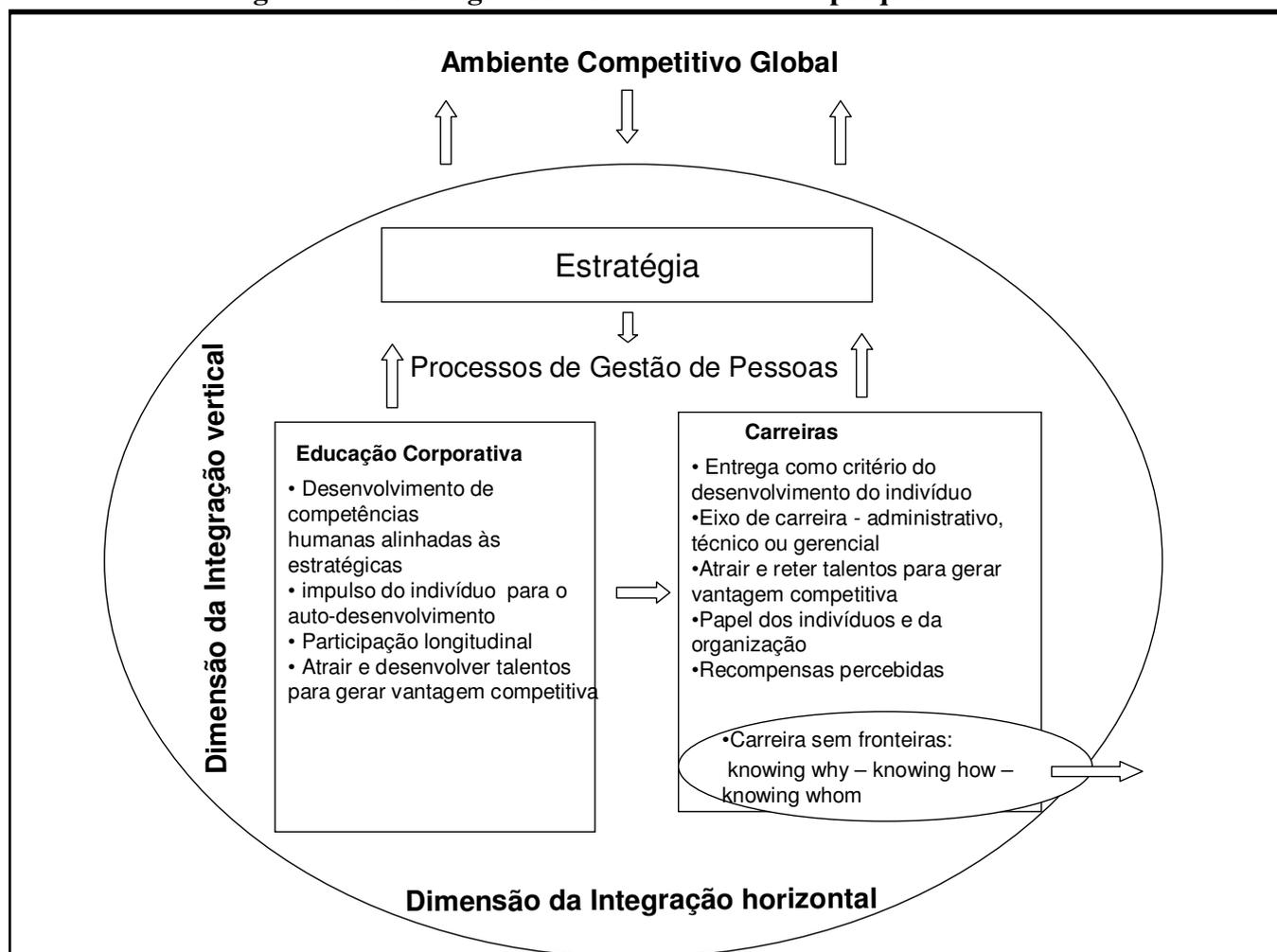
Quadro 7- Síntese da Revisão Bibliográfica

Conceitos	Definições	autores
Sistemas de Educação Corporativa (SEC)	Desenvolvimento de competências humanas alinhadas à necessidade estratégica da organização, visando aumentar a competitividade da organização como um todo, e não apenas o desenvolvimento de habilidades individuais. Guarda-chuva estratégico de desenvolvimento de toda a cadeia de valor	Eboli (2002 e 2004) Meister (1999) Mundim e Ricardo (2004)
Sistemas de Administração de Carreiras	Instrumento de adequação das expectativas das pessoas e da organização. Critérios de acesso baseados em competências que geram aumento da complexidade das entregas. Assentado em princípios relacionados a cultura e valores. Componentes do sistema: estrutura, instrumentos de gestão, e papéis das pessoas e da organização.	Dutra (1996)
Planejamento de Carreira	Papel das pessoas relacionado à necessidade de constante auto-avaliação e autoconhecimento, estabelecendo metas e objetivos a partir das oportunidades percebidas na organização e no mercado (conteúdo externo) e em suas aspirações (conteúdo interno).	Dutra (2002) London e Stumph (1982)
Carreira sem fronteiras	Foco no indivíduo, considerando as oportunidades para além do limite da organização. Carreira subjetiva e objetiva. Três tipos de conhecimento que levam ao desenvolvimento da carreira: “ <i>knowing why</i> ”, “ <i>knowing how</i> ” e “ <i>knowing whom</i> ”.	Inkson e Arthur (2001)
Recompensas percebidas	Recompensa em forma de remuneração, premiação, serviços ou facilidades, ou ainda percepção subjetiva sobre o aumento da complexidade e provável conseqüente reconhecimento do valor social.	Dutra, 2002 Fleury, 2004
Competências	"Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo".	Fleury e Fleury, 2004.
Modelo estratégico de Gestão de Pessoas	Na estratégia de comprometimento as pessoas são fontes de vantagem competitiva.	Albuquerque, 1999.
Integração horizontal	“Integração entre as práticas e funções de gestão de pessoas entre si, de modo que haja um reforço mútuo entre todas as práticas e funções”	Silva, 2003, baseado em: Illes,1993; Sparrow e Bognanno,1994; Ulrich, 2000; Becker et al, 1997; Anthony et alii, 1996.
Integração Vertical	Alinhamento dos processos estratégicos de gestão de pessoas com as estratégias de negócio e corporativas, num processo de retro alimentação.	Illes,1993; Sparrow e Bognanno,1994; Ulrich, 2000 apud Silva, 2003
Impulso para o auto-desenvolvimento	Se a participação nos programas partiu da necessidade do indivíduo se auto-desenvolver ou da indicação do gestor.	

FONTE: elaborado pela autora, com base na revisão bibliográfica.

A figura 2 ilustra a abordagem conceitual adotada para a realização da presente pesquisa.

Figura 2 – Abordagem conceitual utilizada na pesquisa



FONTE: elaborado pela autora, a partir da revisão bibliográfica.

As variáveis de controle e suas proposições decorrentes são definidas da seguinte forma:

- impulso para o autodesenvolvimento:** os indivíduos que participam dos programas por livre iniciativa percebem o efeito positivo da participação sobre sua carreira de maneira mais intensa;
- participação longitudinal:** as pessoas que participam regularmente dos programas de educação corporativa percebem o efeito sobre sua carreira de maneira mais positiva.

Definida a abordagem conceitual a partir da revisão bibliográfica, no capítulo seguinte será apresentada e detalhada a metodologia utilizada na pesquisa, assim como a fundamentação teórica do método escolhido.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo será explicitado o procedimento metodológico adotado, considerando a revisão bibliográfica realizada e os objetivos a que se propõe o presente estudo. Trata-se de estudo de caso único, uma pesquisa qualitativa exploratória, visando compreender um assunto ainda pouco abordado.

Será fundamentada a escolha do método, do caso, da organização e o recorte da população pesquisada, apresentando-se o desenho de pesquisa com suas variáveis e sub-variáveis.

3.1 O método escolhido: fundamentação

As pesquisas de campo podem ser divididas em quantitativo-descritivas, exploratórias ou experimentais, devendo a escolha do método de pesquisa depender do problema a ser estudado, dos fatores a ele relacionados e das hipóteses levantadas (TRIPOLI et al, apud LAKATOS; MARCONI, 2004). Segundo Yin (2005) as diferentes estratégias de pesquisa representam maneiras diferentes de coletar e analisar dados e provas, cada uma com vantagens e desvantagens que devem ser conhecidas para maior proveito do estudo. Segundo o autor não há hierarquia entre as estratégias, apenas adequação aos objetivos pretendidos.

As diferenças entre os métodos qualitativo e quantitativo são observadas na coleta, análise e uso de instrumentos estatísticos. A metodologia qualitativa é aplicada quando buscamos compreender aspectos complexos e profundos relacionados a comportamentos humanos. É aplicada em situações onde o pesquisador busca captar no indivíduo características ligadas a motivações psicológicas e pressupostos e em instituições onde se busca entender o funcionamento de estruturas complexas (LAKATOS E MARCONI, 2004).

A pesquisa qualitativa:

“[...] trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores, atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (MINAYO, apud LAKATOS e MARCONI, 2004. p. 271).

Demo (2000) propõe a reflexão sobre a definição de pesquisa qualitativa em relação à etimologia, perfectibilidade e intensidade. A qualidade pode ser definida a partir da etimologia - do latim *qualitas*, que significa essência e “... *designaria a parte mais relevante e central das coisas, o que ainda é vago, pois essência não se vê, se toca...*” (DEMO, 2000). A palavra, segundo o autor, também é utilizada com o significado de que o que tem qualidade está mais próximo da perfectibilidade, nos seres humanos e na natureza. Qualidade estaria relacionada à complexidade, o que significa que mudanças qualitativas estão relacionadas à alteração em complexidade. “Na dimensão da intensidade, qualidade define o ‘melhor’ e não o ‘maior’” (op. cit.).

É objetivo do método apreender o lado subjetivo dos fenômenos, transformando depoimentos em dados relevantes, considerando a complexidade da realidade estudada. (DEMO, 2000).

A pesquisa qualitativa não permite generalizações extensivas a outros contextos, porém permite generalizações em relação à intensidade.

Flick (2004) aponta que a “[...] pesquisa qualitativa estuda o conhecimento e as práticas dos participantes [...] considera que pontos de vista e práticas no campo são diferentes devido às diversas perspectivas subjetivas e ambientes sociais a eles relacionados” (p.22).

Enquanto os estudos quantitativos buscam generalizações de resultados a partir da representatividade da amostra, fornecendo elementos para testar as hipóteses, os estudos qualitativos referem-se a contextos e casos específicos, que não podem ser generalizados (*ibid*).

Segundo Lima (2004) o método de pesquisa qualitativo permite investigar os fenômenos sociais a partir da observação, interpretação e compreensão dos atores envolvidos, levando em conta o contexto. Tal abordagem, segundo o autor, é eficaz devido a:

- a) reconhecer a importância do singular no processo investigatório;
- b) valorizar a intensidade em detrimento da quantidade;
- c) credibilidade a partir de variadas perspectivas das diferentes fontes que permitem profundidade do olhar;

- d) quantidade de tempo e intensidade do contato entre pesquisador e sujeitos dificulta fabricação de comportamentos de fachada;
- e) quantidade de tempo do processo de investigação e multiplicidade de fontes dificulta manter pré-conceitos do pesquisador em relação ao fenômeno.

No presente estudo a profundidade foi buscada a partir do estabelecimento de variadas fontes, incluindo a percepção da pesquisadora em relação aos sistemas de Educação Corporativa e Carreiras, dados primários provenientes de aplicação de questionário com escala Likert, além de dados secundários, tais como documentos internos da organização e publicações na imprensa e internet.

A confiabilidade dos dados e interpretações da pesquisa qualitativa não pode ser avaliada por levar continuamente a resultados idênticos, porém em relação à teoria que trate do assunto, através de caminhos diversos, dependendo do tipo de instrumento de coleta de dados - entrevistas, observações, etc. - ou das diversas fases da pesquisa - interpretações de dados, etc. (Flick, 2004). É preciso deixar claro o limite entre aquilo que é a manifestação do sujeito e o que é interpretação do pesquisador.

A validade, segundo Kirk e Miller, (apud FLICK 2004) refere-se à “tentativa de definir se o pesquisador vê o que ele acha que vê” (p.232). Deve-se tentar entender a ligação entre as relações estudadas e o relato do pesquisador, a partir da elucidação do embasamento deste para o relato.

O método de estudo de caso é uma das formas de pesquisa qualitativa, a qual parte da premissa de que a exploração intensa de uma unidade de estudo permite explicar um determinado fenômeno a partir de fontes variadas de evidência. O objetivo é compreender o fenômeno a partir da visão interna que permite profunda e minuciosa imersão do pesquisador na realidade estudada (Lima, 2004).

A partir de uma situação em que são colhidas informações de várias fontes, o estudo de caso pretende descrever uma situação complexa, levando em conta o contexto e representando diferentes pontos de vista (LUDKE E ANDRÉ, apud LAKATOS E MARCONI, 2004).

O estudo de caso pode ser descritivo, explanatório ou exploratório, dependendo dessa definição do tipo de pergunta de pesquisa, do controle sobre os eventos e da temporalidade contemporânea ou passada do fenômeno (YIN, *op. cit.*). O estudo exploratório, segundo Martins (2002) é uma abordagem utilizada quando se busca maiores informações sobre um assunto ainda pouco abordado, visando formulação de hipóteses e problemas para estudos futuros. Nesse sentido, Cooper e Schindler (2001) apontam que os estudos exploratórios permitem o desenvolvimento de hipóteses a serem testadas em futuras pesquisas.

Segundo Triviños:

“os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva, ou de tipo experimental.” (1987, p.109).

Gil (1988) aponta que a pesquisa exploratória muito freqüentemente se configura como estudo de caso, possuindo como característica um planejamento bastante flexível, considerando aspectos variados sobre o fato estudado.

A estratégia de estudo de caso é indicada para examinar acontecimentos contemporâneos que não exigem controle sobre eventos comportamentais, permitindo o acesso à ampla fonte de dados primários e secundários – documentos, observações, entrevistas (YIN, *op. cit.*).

O estudo de caso, enquanto pesquisa qualitativa que não permite generalização extensiva a outros contextos, permite a generalização de teorias (generalização analítica), o que é uma necessidade identificada em relação ao problema de pesquisa apresentado, por não terem sido encontrados estudos que apontassem correlações entre educação corporativa e carreira, dois importantes processos de gestão de pessoas.

Segundo Yin (*op. cit.*):

“Um estudo de caso é uma investigação empírica que:

- investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando
- os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos [...]” (p.32).

A presente pesquisa caracteriza-se como estudo de caso exploratório, devido à natureza do problema de pesquisa, que envolve variáveis complexas em um contexto importante. Trata-se de questão importante, relacionada à criação e manutenção da vantagem competitiva. O contexto é altamente relevante para o presente estudo, devido a todas as mudanças de paradigma já referidas na atual “sociedade do conhecimento”. O estudo de caso nos possibilita apreender evidências amplas, a partir de teorias que o embasem. A revisão teórica proporcionou a base para a condução da coleta e análise de dados, considerando-se o ambiente mutável e competitivo que leva à necessidade de desenvolvimento contínuo das pessoas para que a organização possa ter vantagem competitiva.

Yin (*op. cit.* p.42) define 5 componentes na pesquisa utilizando a metodologia estudo de caso:

1. *“as questões do estudo;*
2. *suas proposições, se houver;*
3. *sua(s) unidade(s) de análise;*
4. *a lógica que une os dados às proposições e;*
5. *os critérios para interpretar as constatações”.*

Por tratar-se de unidade de análise complexa – percepção de indivíduos sobre educação corporativa e carreira - deveremos observar resultados amplos e complexos, característica que confirma a escolha do método, ainda de acordo com o autor citado. A definição da unidade de análise não deve ser definitiva (Yin, *op. cit.*), podendo ser revisitada durante o estudo.

O estudo de caso é aplicado nas situações em que a pergunta de pesquisa é “como” ou “por que”. No presente estudo a pergunta refere-se a qual o efeito da participação em programas de educação corporativa nas carreiras dos indivíduos, ou seja, como se dá esse efeito, atendendo ao primeiro componente citado pelo autor.

Em relação às proposições, estas devem, segundo o autor, direcionar a atenção ao que deve ser examinado no escopo do estudo. No presente estudo partiu-se da teoria preliminar de que

os processos de gestão de pessoas possuem foco em desenvolvimento das pessoas, que são a fonte de criação e sustentação de vantagem competitiva na sociedade do conhecimento. Para que isso ocorra de maneira continuada é necessário que haja integração entre processos de capacitação, retenção e desenvolvimento de talentos, através de gestão por competências. Ou seja, que educação corporativa e carreira sejam vistos como processos integrados. A partir da proposição de que participação em programas de educação corporativa tem efeito positivo sobre a carreira dos indivíduos, pesquisaremos em que medida na organização estudada a participação nos programas de educação corporativa - que, por definição, visam desenvolver competências estratégicas ao negócio - reflete-se na percepção dos indivíduos participantes dos programas.

O componente unidade(s) de análise relaciona-se a definição do que é um caso. Nessa pesquisa o caso é representado pela empresa estudada, na qual será pesquisada a percepção dos indivíduos, enquanto sub-unidade de análise e fonte de informação.

A lógica que une os dados às proposições é a de que participação em programas de educação corporativa tem efeito positivo sobre a carreira dos indivíduos, considerando-se a influência de variáveis intervenientes nessa relação.

Para atender ao último componente, os critérios para interpretar as constatações, estes devem ser estabelecidos de maneira a atender ao referencial teórico adotado como pano de fundo para o planejamento da pesquisa, o que foi atendido pela síntese do referencial teórico constante do quadro 6 e figura 2 do presente estudo.

A variável independente é, segundo Martins (2002), a que explica a variável dependente. Segundo Cooper e Schindler (2003) “[...] *nas situações em que uma variável é hipoteticamente considerada como causa, ou acredita-se que afeta ou prevê uma resposta, ou é simplesmente anterior à outra variável, chamamos essa variável de variável independente*” (p. 379). A participação nos programas de Educação Corporativa é a variável independente do presente estudo.

Carreira é a variável dependente, representada pelas sub-variáveis: recompensas percebidas, contribuição ao planejamento de carreira e acúmulo de capital de carreira através do desenvolvimento dos três tipos de conhecimento - *knowing why, knowing how e knowing*

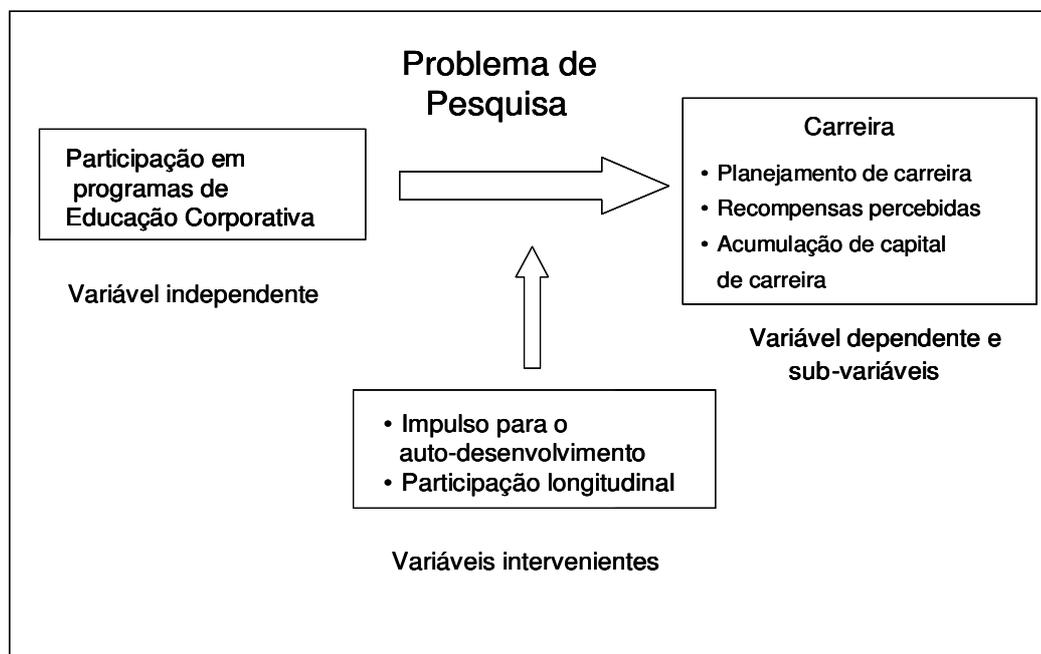
whom. As variáveis de controle, ou variáveis intervenientes, podem alterar, ou até eliminar, a relação entre as variáveis dependente e independente (MARTINS, *op. cit.*), devendo ser isoladas para avaliar sua interferência na relação.

Nesse estudo são representadas por:

- a) motivação para participar: os indivíduos que participam dos programas por livre iniciativa perceberiam o efeito positivo da participação sobre sua carreira de maneira mais intensa;
- b) participação longitudinal: as pessoas que participam regularmente dos programas de educação corporativa percebem o efeito sobre sua carreira de maneira mais positiva.

A partir dessas definições poderemos esquematizar a pesquisa como apresentado na figura 3.

Figura 3: Desenho da pesquisa



Dentro da variável dependente Carreira serão analisadas as seguintes sub-variáveis:

- a. planejamento de carreira: a intenção é analisar se a participação nos programas de educação corporativa contribuiu para o planejamento individual da carreira, conforme definido por Dutra (1996) como papel do indivíduo no processo;
- b. recompensas percebidas: analisar se houve alteração nas recompensas recebidas, quer seja sob a forma de recompensa salarial, ou através de percepção subjetiva referente ao aumento do reconhecimento pelo trabalho e entregas, segundo a percepção individual e da empresa;
- c. acumulação de capital de carreira: será analisada a influência da participação sobre os 3 tipos de conhecimento - *knowing why*, *knowing how* e *knowing whom* - buscando compreender se há acumulação de capital de carreira, de acordo com a classificação de Inkson e Arthur (2001).

Em relação à qualidade do projeto de pesquisa Yin (*op. cit.*) aponta os critérios definidos pela literatura para julgá-la:

- **validade do constructo:** estabelecimento de medidas para os conceitos em estudo, considerando se foram utilizadas múltiplas fontes de evidências, se estas estão bem encadeadas e se houve revisão do estudo feita por informantes-chaves. Devem ser selecionados os tipos de mudança que serão estudadas e demonstrar que as medidas utilizadas não refletem apenas julgamentos subjetivos.
- **validade interna:** estabelecimento de relações causais, diferenciadas de relações espúrias. Utilizado apenas em estudos explanatórios ou causais, visando determinar que a relação causal deve-se às variáveis estudadas e não a um fator não considerado.
- **validade externa:** se o estudo de caso único é baseado em teorias, permitindo a generalização dos resultados na formulação de teorias mais abrangentes.
- **confiabilidade:** utilização de protocolo de pesquisa e desenvolvimento de banco de dados, buscando eliminar os erros e vieses através da descrição de toda a operacionalização utilizada na pesquisa.

A validade externa pode ser aferida na fase de projetar a pesquisa, ao observar-se o referencial teórico adotado. No presente estudo, o referencial teórico constante no item 2 encontra-se resumido esquematicamente no quadro 7 (p.46) e na figura 2 (p.47).

O constructo objeto desse estudo de caso – influência da participação nos programas de educação corporativa sobre a carreira dos indivíduos – será avaliado através de variadas fontes de informação. Será feito cruzamento da percepção dos indivíduos participantes com o resultado das entrevistas com gestores e dados secundários sobre os sistemas de Educação Corporativa e Carreira.

A validade interna será apurada na fase de análise de dados, ao serem feitas as inferências sobre os efeitos da citada participação sobre a carreira dos indivíduos.

A confiabilidade da presente pesquisa também poderá ser aferida na fase de coleta de dados, na aplicação do protocolo de pesquisa proposto.

3.2 Critérios para escolha do caso

Optou-se pelo estudo de caso único, representado aqui por uma empresa inserida no mercado global competitivo, visando, de acordo com Yin (opus cit.) que a escolha do caso a partir de uma teoria permita a generalização analítica dos resultados.

A escolha baseia-se na revisão bibliográfica que aponta a maior sensibilidade dos segmentos competitivos à necessidade de estabelecimento de processos estratégicos que visem criar e manter a vantagem competitiva a partir das pessoas.

3.2.1 Critério para escolha do Segmento financeiro

O segmento financeiro atende aos critérios escolhidos, dada a maior importância de competências gerenciais para o negócio em relação às competências técnicas. Também apresenta maior mobilidade entre os níveis de carreira do que as organizações com predominância de competências técnicas. Devido ao turbulento cenário atual do mercado

financeiro mundial em que o brasileiro está inserido, em que a globalização provoca constantes e importantes alterações nas regras e nos competidores, esse é um setor da economia particularmente sensível ao desenvolvimento das pessoas e seus processos de gestão nas organizações.

A grande maioria das empresas possuidoras de Sistemas de Educação Corporativa respeitado e consolidado está no setor financeiro, assim como a maioria das constantes do Guia As 150 melhores empresas para você trabalhar, justamente por tratar-se de setor em que a competitividade é baseada nas competências e conhecimento.

3.2.2 Critério para escolha da organização

Foi adotado como critério necessário que a empresa tivesse um sistema de educação corporativa consolidado, que, de acordo com a teoria estudada, atendesse à condição de estabelecer os programas de maneira integrada à estratégia. Para tanto foi feito levantamento de dados secundários junto a variadas fontes visando identificar empresas que tenham Sistemas de Educação Corporativa – SEC- e de Administração de Carreiras consolidados.

Os indicadores adotados para se considerar consolidado o SEC são

- que este esteja implantado e operando há pelo menos 5 anos;
- que tenha seus programas desenvolvidos de acordo com o planejamento estratégico definido. Ou seja, os cursos e programas oferecidos devem desenvolver competências alinhadas às competências organizacionais e objetivos definidos pelo planejamento estratégico.

Um segundo critério adotado é que a referida empresa conste em pelo menos 4 edições no guia “As 150 melhores empresas para se trabalhar”, da Revista Exame, preferencialmente nos últimos 5 anos, o que indicaria uma continuidade das condições observadas.

O terceiro critério adotado foi a necessidade de um Sistema de Administração de Carreiras instituído, o qual caracteriza a adoção pela empresa da estratégia de desenvolvimento proposta por Albuquerque (1999). Esses critérios delimitam o estudo em empresa com

integração vertical entre os processos de gestão de pessoas e a estratégia, de acordo com o referencial teórico adotado.

A empresa apontada teve analisados dados secundários no site oficial que apontaram adequação aos critérios estabelecidos.

O banco ABN AMRO, de origem holandesa, iniciou suas atividades no Brasil em 1917, como Banco Holandês da América do Sul, com escritórios no Rio de Janeiro e Santos. Em 1925 é nomeado o Banco da Lavoura de Minas Gerais, antecessor do Banco Real, que inicia suas atividades em 1971, dois anos após estabelecer sua sede em São Paulo. Em 1993 o Banco Holandês é renomeado ABN AMRO e muda sua sede do Rio de Janeiro para São Paulo. Em 1998 o Banco Real e o BANDEPE são adquiridos pelo ABN AMRO. A integração do Banco Real ao ABN AMRO ocorreu em 2000, que em 2003 adquiriu também o Sudameris (http://pt.wikipedia.org/wiki/ABN_AMRO).

A presença do Banco Real e empresas ABN AMRO no mercado brasileiro é representada, por 1.093 agências e 13.837.284 clientes (<http://www.bancoreal.com.br/>, acesso em 06/2007). Conta com 30.345 funcionários e 4.408 executivos. A idade média é de 33,8 anos e o tempo médio na casa é de 8,9 anos. No total, 47% são mulheres e 53% são homens (Edição especial Você S/A Exame: As 150 melhores empresas para você trabalhar, 2007).

No mercado mundial o ABN AMRO, criado em 1824 na Holanda é o 15º no mundo e 8º na Europa por patrimônio de referência -nível I (<http://www.bancoreal.com.br/>).

A missão do Banco é:

“ser uma organização reconhecida por prestar serviços financeiros de qualidade exemplar aos nossos clientes, gerando resultados sustentáveis e buscando a satisfação de pessoas e organizações, que junto conosco contribuam para a evolução da sociedade” (<http://www.bancoreal.com.br/>).

A visão é “um novo banco para uma nova sociedade” e o modelo:

“apóia-se em manter o foco no cliente, com pessoal capacitado e engajado, instrumental competitivo e valores corporativos, para tornar o cliente totalmente satisfeito e alcançar resultados satisfatórios para acionistas, funcionários e comunidade” (<http://www.bancoreal.com.br/>).

Segundo Eboli (2004) a Academia ABN AMRO-Brasil é um caso ilustrativo de sucesso de universidade corporativa, sendo os programas definidos alinhados com a estratégia do banco, desdobrada em competências humanas gerais, gerenciais, funcionais e comportamentais. Desde sua fundação em 2001, dois anos após a fusão do ABN com o Banco Real, atende a todos os níveis de funcionários do banco, buscando ampliar o atendimento para toda a cadeia de agregação de valor.

A publicação “Guia EXAME-VOCÊ S/A As melhores empresas para você trabalhar” Edição 2006, realizada pela FIA coloca o ABN AMRO REAL na segunda colocação no índice de felicidade no trabalho, dentro do ramo de atuação bancos e na 8ª colocação dentre as melhores empresas para mulheres trabalharem. O ranking considera como resultado a opinião dos funcionários e a análise das políticas de gestão de pessoas da empresa.

Na edição de 2007 da referida publicação além de constar entre as 150 melhores, foi ganhadora da premiação especial “Desafio RH do Ano”, com amplo destaque para a atuação de seu presidente em estreita parceria com o RH, o que pode ser percebido pela pesquisadora nas entrevistas realizadas com os gestores.

Constando no ranking nas edições de 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 e 2007, em 2006 era a 3ª maior empregadora e tinha citado como ponto forte “a preocupação com o bem estar e o crescimento profissional de seus funcionários”, e como ponto a ser melhorado a falta de remuneração variável em algumas áreas. O presidente do banco, Fabio Barbosa, apontava em 2006 que nesse sentido buscavam *“procurar dar condições para que todos cuidem de sua carreira, oferecendo opções de treinamento e autodesenvolvimento, além de informações sobre as estratégias de negócio... Desde 2004 temos um fórum que vem ajudando os gestores na tomada de decisões para promoções, investimento em treinamento e ações para desenvolvimento”*

Na edição de 2007 do referido o ponto positivo foi a grande porcentagem de cargos gerenciais ocupados por mulheres (42%), sendo que 32 delas passaram por programa de mentoring. O ponto negativo refere-se à reclamações de gerentes sobre a política de gratificação por bônus, menos agressiva que a da concorrência.

Em 2004 e 2005, o ABN AMRO Real figurou entre **As 100 Melhores Empresas Para se Trabalhar na América Latina**, iniciativa das revistas Exame e Você S.A. e do *Great Place to Work Institute* (www.bancoreal.com.br/index_internas.htm?sUrl=/vangogh/home/home_vangogh.shtml).

Também está no ranking organizado pela revista Carta Capital como a 15ª empresa mais admirada, e como o 2º banco mais admirado.

A constância no ranking das melhores empresas para se trabalhar, os pontos fortes e fracos apontados pela pesquisa, assim como as ações descritas pelo presidente, apontam para uma integração entre os processos de gestão de pessoas da categoria desenvolvimento, mais especificamente entre Educação Corporativa e Carreiras, o que corrobora a revisão bibliográfica realizada sobre o tema e nos permite pesquisar essa interrelação.

Segundo Flick (2004) a pesquisa em instituições envolve problemas referentes ao acesso, tanto em relação ao nível das pessoas responsáveis pela autorização para sua realização, quanto no nível das pessoas que serão entrevistadas. O trabalho de consentimento é definido pelo autor como um processo conjunto de busca de um acordo, em que a solicitação do pesquisador pode se ajustar às rotinas da instituição. Os problemas nesse processo ocorrem devido ao significado da intervenção em um sistema social, o qual não se beneficiará do projeto, que será apenas funcional. Por outro lado, o autor supra citado afirma que não há razões para que o sistema social rejeite a pesquisa. Os interesses e perspectivas diferentes que o pesquisador e a instituição têm podem ser superados através de uma relação de confiança que se estabeleça entre eles.

Houve um trabalho de estabelecimento de confiança entre a pesquisadora e a instituição, através de entrevistas com gestores, oficialização por escrito do pedido, feita pelo Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, e explicitação dos objetivos. Isso resultou no consentimento para a realização da pesquisa, porém o problema enfrentado relacionou-se à dificuldade de ajuste

às rotinas da organização, que sofreram profunda alteração, inicialmente com os rumores e depois com as notícias de sua aquisição.

3.2.3 Recorte da população pesquisada

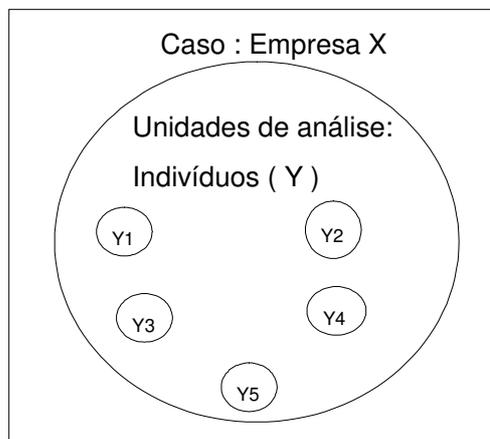
A pesquisa foi realizada entre média gerência, dada sua importância na geração e manutenção da vantagem competitiva a partir do desenvolvimento de pessoas, conforme aponta a revisão bibliográfica.

3.3 Unidades de análise

Segundo Yin (opus.cit.), o estudo de caso único caso permite obter uma análise aprofundada do fenômeno, principalmente quando há limitações de tempo e recursos.

De maneira esquemática, a figura 4 representa o presente estudo de caso, suas unidades de análise e fontes de informação.

Figura 4 : O caso e suas unidades de análise



FONTE: SBAGIA, R. Disciplina Seminário de Pesquisa em Administração. PPGA FEA-USP, 2006

Em princípio foram definidas as unidades de análise do presente estudo como os indivíduos, a partir de duas fontes de informação: os próprios indivíduos e a empresa, representada pela visão dos gestores sobre os indivíduos. No decorrer da coleta de dados houve uma profunda alteração no cenário, que se refletiu em todos os níveis da organização: o anúncio de sua

aquisição por outra instituição financeira global. Essa alteração inviabilizou a coleta de dados junto aos gestores, pois estes estavam tão envolvidos com a repercussão da notícia que não responderam ao questionário, enviado para 600 gestores duas vezes e respondido por apenas 5 deles. Portanto, o estudo de caso está representado pela organização escolhida, e as unidades de análise são os indivíduos, a partir das fontes de informações: aplicação dos questionários aos indivíduos e entrevistas com os gestores de Educação Corporativa e Carreira.

4. PESQUISA DE CAMPO

A coleta de dados da presente pesquisa foi realizada em duas etapas, de acordo com o protocolo de pesquisa: entrevistas semi-estruturadas com gestores das áreas de educação corporativa e carreiras e aplicação de questionários na amostra definida.

Além disso, também foram coletados dados secundários em publicações internas e externas à empresa.

4.1 A Organização

O ABN AMRO é o 8º maior banco na Europa e 13º no mundo em ativos, possuindo cerca de 4.500 agências em 53 países e mais de 110.00 funcionários (in <http://www.bancoreal.com.br>, acesso em junho de 2007).

A origem de sua história no Brasil data de 1920, quando o Banco Holandês da América do Sul iniciou as atividades nas cidades do Rio de Janeiro e Santos. Em 1963 foram adquiridas 50% das ações da Aymoré Financiamentos, e em 1993 passou a chamar-se ABN AMRO Bank, mudando sua sede do Rio de Janeiro para São Paulo.

O Banco Real originou-se em 1971, a partir da mudança do nome do Banco da Lavoura de Minas Gerais (existente desde 1928) para Banco Real, dois anos depois de se estabelecer em São Paulo. Foi comprado pelo ABN AMRO Bank em 1998. A integração das duas instituições foi concluída em 2000, e, em 2003 o grupo adquiriu o Banco Sudameris (in <http://www.bancoreal.com.br/>).

Em 2000 foi completado o processo de integração entre o ABN AMRO e o Real, com grande ênfase na disseminação dos valores ligados à sustentabilidade. Em 2001 foi criada a Academia ABN AMRO Real, em São Paulo e Belo Horizonte, definindo-se sua visão e modelo. Nesse mesmo ano foi lançado o PDL - Programa de Desenvolvimento de Lideranças.

Em 2002 foi criada a Diretoria de Responsabilidade Social, à qual no ano de 2003 se ligaria, constituindo a Diretoria de Educação e Desenvolvimento Sustentável. Foi criada, nesse ano, a Academia no Rio de Janeiro.

A integração com o Sudameris ocorreu em 2004, ano do desenvolvimento do Modelo Educativo ABN AMRO Real. No ano de 2005 o Modelo Educativo foi adotado como base para o global do banco. Foram lançados nesse ano o Canal Educação, de educação à distância, e o Programa de Boas Práticas, de disseminação das boas práticas adotadas na empresa. Em 2006 houve o lançamento do kit modelo educativo, do programa PDL II - Plano de Desenvolvimento de Lideranças II- e do catálogo de treinamentos. No ano de 2007 foi trabalhada na Academia a governança e evolução da Visão, Missão e Modelo.

O ABN AMRO Real apresentou lucro líquido de R\$ 622 milhões no primeiro trimestre de 2007, o que representou um crescimento de 82% em relação ao mesmo período em 2006. Em relação ao primeiro trimestre de 2006, houve crescimento do total de receitas em 18%, das receitas com operações de crédito e arrendamento mercantil em 19%, da carteira de crédito em 24% e do total de receitas de operações de seguro, previdência e capitalização em 29% (in http://portalaceitabnamro.com.br/download/demonstracao_financeira/press_release/abn_a_mro_real_press_release_abril_2007.pdf, acesso em junho de 2007)

4.2 O Modelo Educativo

Os dados relatados nesse sub-ítem foram coletados nas seguintes fontes: documentos de divulgação da Academia ABN AMRO Real, acesso a gravação de entrevista anterior com CEO e entrevista feita pela pesquisadora com funcionária da Academia designada pela gerência para nos apresentar o modelo. Os roteiros das entrevistas semi-estruturadas constam no apêndice.

O Modelo Educativo é o “Nosso Jeito de Educar”, segundo entrevista gravada com o CEO da organização. É definido em documento da empresa como: “criando experiências educativas que promovam o desenvolvimento dos funcionários e da rede de relacionamentos da organização, visando à auto-realização”.

Segundo declarações da funcionária da Academia entrevistada, essa cultura vem do nº. 1 do banco, ele acredita: o que ele fala ele faz. Um exemplo citado foi de que na época da integração entre as duas instituições – ABN AMRO e Real - em que eram muito comuns reuniões avançarem até tarde da noite, ele chegou até a janela e viu a rua ao lado sendo utilizada por traficantes e prostitutas. A partir disso foi elaborada uma proposta de parceria com a Prefeitura e a rua foi totalmente modificada, com implantação de paisagismo que favoreceu a mudança de uso e do entorno.

Quando foi estruturado o modelo, os profissionais do banco foram ouvir educadores, ouvir discussões sobre o que é educação informal e conhecimento. Ele foi construído a partir de várias idéias de vários educadores.

A preocupação em elaborar um glossário com os termos utilizados reflete a preocupação com a **perpetuidade** do modelo, alinhado à cultura do banco.

O Modelo Educativo é definido a partir do foco no ser humano em seus diversos papéis: cliente, acionista, funcionário, fornecedor, ampliando para sociedade e meio ambiente. Sua definição deu-se através das perguntas:

“- Que tipo de ser humano queremos desenvolver?

- que tipo de sociedade para cuja construção queremos contribuir quando desenvolvemos um ser humano?

- qual a visão de conhecimento em que nos baseamos?”

A visão do ser humano é baseada no protagonismo: o funcionário é visto como ator, autor e executante da ação.

Em relação à segunda pergunta, a visão é de buscar uma sociedade baseada em relações que favoreçam as pessoas, o planeta e o econômico, ao mesmo tempo. O objetivo é o crescimento econômico sustentável. A diversidade social é valorizada, com uma cultura de paz, inclusão e respeito aos direitos humanos.

A visão de conhecimento na qual se baseia o modelo educativo adota, segundo os documentos pesquisados, os paradigmas de visão sistêmica e pensamento complexo. Busca-se difundir a visão sistêmica, em que há uma relação importante entre os componentes do sistema: área – diretoria – banco – sociedade – Brasil e mundo. Deve-se pensar sustentabilidade nas relações.

Segundo a funcionária do SEC entrevistada, esse conceito existe no banco há muito tempo e é um valor que deve ser entendido antes de ser praticado. A discussão da sustentabilidade ocorreu primeiro filosoficamente, não havendo definição única. Fala-se do impacto da ação: tudo liga tudo. A sociedade mudou muito, as pessoas são mais críticas, há o código de defesa do consumidor, os 0800, telefone azul, enfim, melhoria dos processos de comunicação, facilitando que o cliente seja ouvido.

São elencados como pressupostos básicos do enfoque sistêmico: totalidade, dinamismo, estabilidade, flexibilidade, finalidade e retro alimentação. É definido no modelo educativo como “tudo liga tudo”. De dentro para fora: indivíduo, empresa, mercado e sociedade; e, sob outro aspecto: funcionários, cliente, governo, sindicato, sociedade, acionistas, comunidade, meio ambiente, fornecedores, imprensa, governo e Banco Real. Em ambas as representações todos os aspectos ligam-se entre si, representando que qualquer ação reflete-se em todos os componentes do sistema. Essa visão traz como consequência a atitude permanente de analisar a situação, definir estratégias, construir indicadores de processos e de resultados e introdução de elementos de ajuste.

O pensamento complexo incentiva, segundo documento distribuído internamente na empresa e detalhado durante entrevista com profissional da Academia, incentivar a inovação, as respostas criativas aos problemas, ao mesmo tempo em que proporciona uma visão abrangente da realidade, evitando a fragmentação e reducionismo do ser humano e do mundo.

A atuação da Academia é definida como alinhada à estratégia e objetivos da organização, com foco no negócio e resultados. As ações educativas são integradas e visam especialização para dar suporte às áreas. As pessoas são multiplicadores naturais dos cursos pelos quais passam. Busca-se envolver o demandante das ações para que ele possa entender sua demanda.

As ações são definidas como:

- foco no desenvolvimento pessoal, profissional e ampliação da consciência como cidadão;
- cultura de auto desenvolvimento;
- parcerias com educadores e instituições de ensino;
- integração com a comunidade;
- criação de uma comunidade de sentido em torno do modelo educativo.

A Diretoria de Recursos Humanos do banco é dividida em sete grandes áreas, dentre as quais o Centro de Excelência, ao qual estão ligadas: eficiência da organização e pessoas, remuneração e benefícios, gestão de performance e talentos. Além dessas, também estão as áreas relativas aos serviços de educação: para varejo e empresas, educação para área institucional e liderança e Plataforma de Serviços Compartilhados – PSC.

Em 2006 foram realizadas, segundo informações documentadas fornecidas, 1 milhão de horas de treinamento, contando com 264.100 participantes, com média de 9 participações por funcionários. Foram investidos naquele ano R\$ 52 milhões em educação, o que representa R\$1.795,00 por funcionário e 1,99% de investimento em relação à folha de pagamento. O total de funcionários treinados foi de 29.418 em 2005 e 31.533 em 2006. As horas de treinamento foram, em 2005 e 2006, respectivamente, 745.125 e 442.872. O *e-learning* apresentou um crescimento de 300% no período (dados fornecidos pelo banco).

Pesquisa de engajamento realizada internamente indica uma evolução crescente do índice de satisfação de funcionários: 92% em 2001, 95% em 2003 e 98% em 2005 e 2006.

Em relação à satisfação das 14 áreas atendidas, pesquisa realizada em 2005 e 2006 com 258 respondentes em que a escala de satisfação variava de 1 – nada satisfeito- a 5 – muito satisfeito, os índices foram de 100% de satisfação em duas áreas, mais de 75% em nove áreas e mais de 40% em três áreas. Consideramos a amostra não representativa para o total de funcionários treinado no período, 60.951.

O alto índice de satisfação é confirmado pelo Guia Você S/A - As 150 melhores empresas para você trabalhar - edição 2007, já citado. Na metodologia utilizada, a nota atribuída ao Banco pelo funcionário foi 79,4. com os seguintes índices :

- 87,8% se identificam com a empresa;
- 77,1% estão satisfeitos e motivados;
- 75,9% acreditam ter desenvolvimento;
- 81,1% aprovam seus líderes.

Os grandes desafios apontados são os de capacitar a equipe para reaprender a educar, encontrar parceiros alinhados com a cultura da organização, estabelecendo processos e adequando a infra-estrutura para disseminar o modelo educativo para toda a organização, com eficiência. O desafio de medir os resultados no curto e longo prazo também mobiliza os esforços da equipe.

As tendências da organização para a educação convergem para o crescimento do e-learning, auto-desenvolvimento, realização de atividades culturais e incentivo às ações de voluntariado. O protagonismo e a sustentabilidade permeiam os objetivos e ações.

O contato entre as áreas e o RH é feito através dos *BP's – Business Partners*- que são profissionais de RH específicos para atendimento a determinada área e alinhados a ela. Por exemplo, para área de varejo e empresas há um gestor de RH responsável. Para áreas de finanças, de risco ou desenvolvimento sustentável há outros específicos.

Outra forma de comunicação entre as áreas são as frentes de trabalho, que realizam reuniões semanais. Uma das frentes é a de treinamento, em que são feitas oficinas com os gestores das áreas para levantamento de necessidades de treinamento.

Um aspecto importante levantado na entrevista é que muitas das ações educativas são realizadas por parceiros. Há uma preocupação constante com o alinhamento desses parceiros com o modelo e a cultura. Antes de o parceiro iniciar a ação é feito um acultramento em relação a:

- respeito às diferenças;

- sustentabilidade – por exemplo, usar papel reciclado, usar frente e verso;
- proporcionar troca de experiências – o educando deve ter um papel ativo;
- valorização da experiência prática.

Há uma consultoria interna de educação e analistas de educação e treinamento, ficando essa área sob a gestão da diretora de RH. A Diretoria de Sustentabilidade é responsável por áreas de negócios para micro-empresas, orientando para realização de atividades de forma sustentável, estabelecendo a relação dita “ganha-ganha-ganha”.

A Academia, que era ligada à Diretoria de Educação e Desenvolvimento Sustentável, a partir do final de 2006 passou para a Diretoria de RH, devido à alteração na estratégia. Não há mais necessidade de estarem juntos, porque todo o trabalho é feito baseado na sustentabilidade.

Alguns programas relatados durante a entrevista:

- **PDL**, Programa de Desenvolvimento de Líderes, composto de vários módulos; destinado à alta gerência, um nível abaixo da superintendência;
- **PDL II** que tem abrangência maior e é destinado à gerência média;
- **Programa Evolução Chronos**, a distância, com duração de 2 horas e meia;
- **Canal Educação**, cursos *on line*;
- **Boas Práticas**, onde todos os funcionários podem inserir suas experiências;
- **Governança**, que deve ser ampliado para toda a cadeia de valor e o mercado;
- **Programa de Formação de Novos Gerentes**;
- **Programa de Formação de Novos Gerentes Operacionais**, que ocorreu de 28 de maio a 20 de junho de 2007.

Alguns programas tornaram-se obrigatórios e são feitos *on line*. Há um catálogo de treinamento em que todos os cursos são registrados no sistema.

A responsabilidade social é exercida com o PEB – Programa Escola Brasil, que orienta educadores. Há estímulo para funcionários desenvolverem trabalhos voluntários em escolas.

Observamos que o Sistema de Educação Corporativo da empresa pesquisada atende aos princípios de sucesso definidos por Eboli (2004):

- **Competitividade:** o modelo educativo reconhece a educação como fonte de vantagem, em estreita relação com a estratégia;
- **Perpetuidade:** os valores e cultura de sustentabilidade são transmitidos para os funcionários, parceiros e comunidade;
- **Conectividade:** são desenvolvidas redes sociais, tanto internamente quanto com a comunidade
- **Disponibilidade:** há cursos *on line* e variados recursos visando facilitar o acesso aos programas;
- **Cidadania:** é um valor presente em toda a cultura, planejamento estratégico e ações incentivadas;
- **Parceria:** são estabelecidas com instituições e alinhadas com os valores da organização;
- **Sustentabilidade:** O Sistema de Educação Corporativa não é visto como centro de custos.

Quando da entrevista feita com a funcionária da Academia em julho de 2007, foi-lhe perguntado sobre as reações em relação às notícias da venda do ABN AMRO Real. Segundo ela, no Brasil há 28.000 funcionários, que o tempo todo recebiam informações intranet da Holanda e do CEO. A orientação era que contratações de funcionários e programas continuassem sendo feitos normalmente. Os gestores foram para as áreas falar sobre o processo, nos programas procuravam-se esclarecer as dúvidas. Os negócios não deveriam ser paralisados e a transparência deveria ser um valor percebido nas ações.

Conforme definido por Zarifian (2001) a ameaça de aquisição do banco foi um evento, que perturbou os fluxos produtivos e exigiu intervenção na melhoria dos processos de comunicação, o que gerou uma base recíproca de compreensão e comprometimento dos funcionários.

4.3 Ligação dos Programas da Academia com a Estratégia

Todo final de ano todos os diretores e gestores até determinado nível reúnem-se e discutem estratégia para o próximo ano, resultados e metas.

Uma pergunta feita é: o que nossa equipe irá ganhar com essa ação? Também são feitas perguntas para ver como as ações irão contribuir para o atingimento de metas. As áreas descrevem seus objetivos e impactos previstos.

O foco atual está na melhoria dos processos e disciplina na execução, ampliando a estratégia de “foco no foco do cliente”. A ampliação busca eliminar problemas relativos a atendimento por falhas em processos. A visão e missão são definidas como segue:

“Visão: Um novo banco para uma nova sociedade.

Missão: Ser uma organização reconhecida por prestar serviços financeiros de qualidade exemplar aos nossos clientes, gerando resultados sustentáveis e buscando a satisfação de pessoas e organizações, que junto conosco contribuem para a evolução da sociedade”.

A partir do planejamento estratégico para o ano de 2007 verificou-se que não havia mais necessidade de a Academia estar ligada à Diretoria de Desenvolvimento Sustentável, já que todas as ações são realizadas pensando na sustentabilidade. Desde o brinde oferecido nos treinamentos e eventos, em que há preocupação com a origem da matéria-prima, até o conjunto das ações, a orientação é para que tudo seja realizado de forma sustentável, na relação “ganha-ganha-ganha” (funcionário – banco - sociedade). Estimula-se o desenvolvimento da sustentabilidade nas relações, através de pergunta que é normalmente feita: o que tem de sustentabilidade nessa ação? A reflexão sobre o impacto das ações propiciada por essa pergunta deve ser ampla e baseada no pensamento sistêmico: tudo liga tudo.

4.4 Carreiras na Organização

Os dados referentes a esse item foram coletados através de entrevista com gestora de carreiras na organização e material impresso de uso interno fornecido à pesquisadora.

Considera-se ciclo de gestão de pessoas (ver figura 5) desde o momento da contratação até a saída da organização, sendo que todos os processos de RH ajudam nesse fluxo – remuneração, desenvolvimento, folha de pagamento, tudo o que sustenta esse ciclo.

Dentro desse ciclo há dois sub-ciclos que são o coração, nos quais estão colados os outros processos de RH:

- **ciclo de gestão de talentos**, totalmente focado na parte de desenvolvimento. Nesse sub-ciclo estão contidos os *assessments* e análises frente ao modelo de competência, o comitê de pessoas - que é colegiado onde se identifica potenciais- e os processos de *feed back* com foco no desenvolvimento. Desse sub-ciclo sai o input para educação.

- **ciclo de gestão de desempenho**: metas, o que é esperado de cada função, revisão de contratação de objetivos no meio do ano, *feedback* em relação a performance, avaliação final no final do ano.

Os dois sub-ciclos são simultâneos, porém o foco do feedback dos gestores é totalmente diferente. No ciclo de gestão de desempenho o foco é o passado, é avaliação, enquanto que no ciclo de gestão de talentos o foco é no futuro. São dois aspectos muito importantes numa organização, porém a avaliação tem uma conotação mais negativa, enquanto que falar de futuro é sempre mais positivo, segundo a gestora entrevistada. Ao separar os *feedbacks* a sua efetividade é aumentada. A lente é diferente: longo prazo ou curto prazo. Avaliação geralmente é vinculada à remuneração, enquanto gestão de talentos gera *input* para capacitação e desenvolvimento, dando ferramentas para as pessoas desenvolverem e gerenciarem suas carreiras.

Os vários processos se relacionam de maneira variada a partir desses dois ciclos. O processo de avaliação de desempenho é *input* para remuneração, os processos de

desenvolvimento fornecem *input* para educação. Análise de Competências entra nas análises de *assessments*, em que existem os modelos de competências. Os talentos são identificados pelos comitês de pessoas. Os mais transacionais acontecem de maneira independente.

Esse modelo ainda não está implementado para todos os níveis da organização. Pretende-se que em dois anos esteja implementado para todos os 5 mil gestores, em todos os níveis. O modelo de competências é composto de 11 competências que diferenciam alto desempenho e têm a ver com o perfil e complexidade da função.

Figura 5 - Ciclo de Gestão de Pessoas



FONTE: Documento fornecido pela organização, junho 2007.

A implantação dos sub-ciclos em toda a organização representará a integração horizontal entre os processos de gestão de pessoas, permitindo que, por exemplo, os processos de desenvolvimento tragam resultados que se revertam e reconhecimento dos funcionários.

A visão da organização apresentada pela gestora é de que pessoas diferentes atingem o sucesso de maneiras diferentes, dependendo do tipo de função que têm. Cada função está relacionada a um perfil de competência, ou seja, quais as competências mais relevantes e o nível requerido para exercê-la. Cada uma das 11 competências tem 4 níveis de complexidade. Por exemplo, líder individual, líder de projeto, líder de setor, etc. As linhas de competência são o foco de todos os processos de desenvolvimento, não só os da Academia. No PDL - Programa de Desenvolvimento de Liderança - o foco é desenvolvimento dos líderes, desenvolvendo liderança como um todo. O modelo mostra quais os comportamentos que o líder precisa desenvolver dentro da organização.

As competências relacionam-se com a estratégia do negócio. Um dos pilares do modelo de negócio é “foco no foco do cliente”, portanto uma das competências é foco no cliente. Um outro pilar, pessoal engajado, relaciona-se a várias competências, como por exemplo, colaboração, que é como se trabalha em times, conduzir para vencer, que significa estar engajado para produzir resultados para a organização. Há engajamento individual e com as equipes e para cada um dos valores do modelo da estratégia há uma competência relacionada.

Critérios de ascensão estão ligados à complexidade e desempenho e avaliação de desempenho. Pode-se notar que uma pessoa demonstra competências que a capacitem a assumir uma função mais complexa, mais sênior, porém se ela não apresentar resultados, ou seja, bom desempenho, ela não assumirá novas funções mais complexas.

Apesar da declaração de que os critérios ascensão estão ligados às competências em níveis de complexidade, esses termos não são divulgados entre os funcionários em geral, mas apenas entre os do RH, área piloto nesse processo. Também os programas do Sistema de Educação Corporativa não divulgam abertamente suas competências alvo.

A mobilidade tem a ver com comitês e o desempenho tem a ver com o processo de avaliação de desempenho. O feedback é sempre dado pelo gestor, o comitê é composto de

vários gestores, ele não se identifica com uma pessoa. O gestor dá o feedback para o funcionário após o comitê.

A política de retenção de talentos está ligada a alta performance e potencial. O foco do comitê é desenvolvimento, porém para as pessoas identificadas como alto desempenho ou alta performance o investimento em desenvolvimento é diferenciado. Por exemplo, há indicações para cursos internacionais, como MBA.

O sub-ciclo gestão de desempenho existe há 7 anos na empresa, o de gestão de talentos é novo, há 2 ou 3 anos e ainda não foi cascateado para todos os níveis da organização, está apenas no grupo de liderança. O desafio é juntar os dois ciclos, o que representará a integração horizontal entre os processos. Pode-se perceber pela declaração que a integração já é vista como necessária e desejável e que a implantação dos sub-ciclos em toda a organização representará a integração horizontal entre os processos de gestão de pessoas.

Houve uma ampliação do modelo de negócio, que agora é composto, além dos valores “foco no foco do cliente”, “pessoal engajado” e “valores compartilhados”, também de “melhores processos e disciplina na execução”.

O cliente totalmente satisfeito foi substituído por indivíduo totalmente satisfeito. Em qualquer papel social que assuma, seja acionista, funcionário, fornecedor, ou cliente, o indivíduo deve estar totalmente satisfeito com o banco. É a proposta de um banco de relacionamento. Não se diz que houve mudança, mas sim evolução do modelo.

Ser um banco de relacionamento pode ser entendido como tradução de estratégia de orientação para o cliente, conforme definido por Fleury (2004). Na divulgação do planejamento estratégico isso é definido como “foco no foco do cliente”. Chama a atenção a referida ampliação do modelo de negócio, em que foi inserido o valor “melhores processos e disciplina na execução”. Essa alteração poderia sugerir uma alteração na estratégia de orientação para o cliente em direção a excelência operacional.

A implantação dos sub-ciclos em toda a organização poderá representar a integração horizontal entre os processos de gestão de pessoas.

4.5 Organização e aplicação dos questionários

Os questionários foram organizados a partir das variáveis definidas no protocolo de pesquisa (apêndice 1).

Foram definidas duas ou mais questões para cada variável no instrumento de coleta feito pela escala de Likert. Para as variáveis planejamento de carreira e integração horizontal entre competências e carreiras foi definido questionário de múltipla escolha.

O pré-teste foi realizado a partir de uma lista de 28 funcionários de nível gerencial que passaram pelos programas na Academia nos anos de 2004 e 2005, fornecida por funcionário indicado pela gestora. Em contato telefônico com todos, foi explicado o objetivo da pesquisa e solicitada a colaboração no preenchimento. Em seguida os questionários foram enviados por e-mail. Buscando obter dados a partir de outra fonte de informação foram enviados os mesmos questionários para os gestores destes, indicados no instrumento, com as questões focadas no funcionário e não houve nenhuma resposta.

Em entrevista realizada com o gestor de Educação Corporativa responsável pelo Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) foi analisado o questionário à luz da cultura local. Considerando a familiaridade com a cultura da população pesquisada foram acolhidas as alterações sugeridas, visando facilitar seu entendimento por parte dos respondentes.

O questionário alterado foi enviado novamente pela intranet através de área interna ligada ao Programa de Desenvolvimento de Lideranças.

Foram enviados 400 questionários, para participantes do PDL II – Programa de Desenvolvimento de Lideranças II – destinado à média gerência (gestores e coordenadores). Os referidos respondentes são das áreas comercial, operações (suporte) e administrativa, no Estado de São Paulo. Houve retorno de 79 questionários respondidos. As respostas dos funcionários representam, no presente estudo, a percepção sobre a carreira subjetiva (ARTHUR e ROSSEAU, 1996).

Buscando colher dados sobre a carreira objetiva (ARTHUR e ROSSEAU, 1996) foram enviados questionários referentes à percepção dos gestores desses 400 funcionários sobre os efeitos da participação nos programas sobre suas carreiras, porém apenas 4 responderam. Foram feitas, no total, duas tentativas de colher a opinião desses gestores, porém o contexto foi desfavorável à pesquisa. O primeiro envio do questionário ocorreu exatamente na semana da notícia da aquisição, em que os gestores estavam ocupados com a repercussão da aquisição, junto aos funcionários e clientes. Segundo foi informado, foi uma semana muito movimentada, em que o clima de muita incerteza afetou as rotinas.

Foi feita, então, uma segunda tentativa, que se revelou infrutífera, dadas as condições anteriores permanecerem.

Espera-se que a segunda fonte de informação prevista, os gestores dos respondentes, possa ser utilizada em estudos posteriores, que possam replicar o presente estudo de maneira mais abrangente.

4.6 Análise dos Resultados dos Questionários

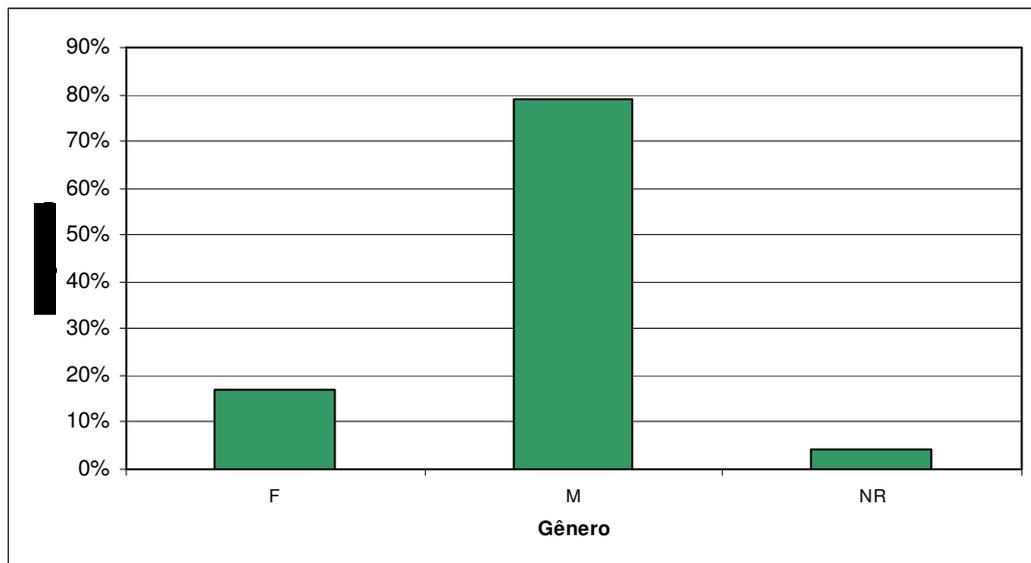
Foram considerados 71 questionários respondidos pelos funcionários do banco. Estes questionários possuem apenas questões fechadas. Algumas das variáveis coletadas são de caráter demográfico, isto é, para caracterização do funcionário respondente. As outras questões mensuram o grau de concordância do funcionário a algumas afirmações, segundo uma escala Likert de 6 pontos, onde o respondente poderia discordar (ou concordar) total ou parcialmente.

Faz-se necessário um esclarecimento sobre os dados faltantes. Em praticamente todas as questões houve pessoas que optaram por não responder, ainda que esta proporção seja baixa. Essa não-informação não é levada em consideração na mensuração do grau de concordância do sujeito.

4.6.1. Características Demográficas

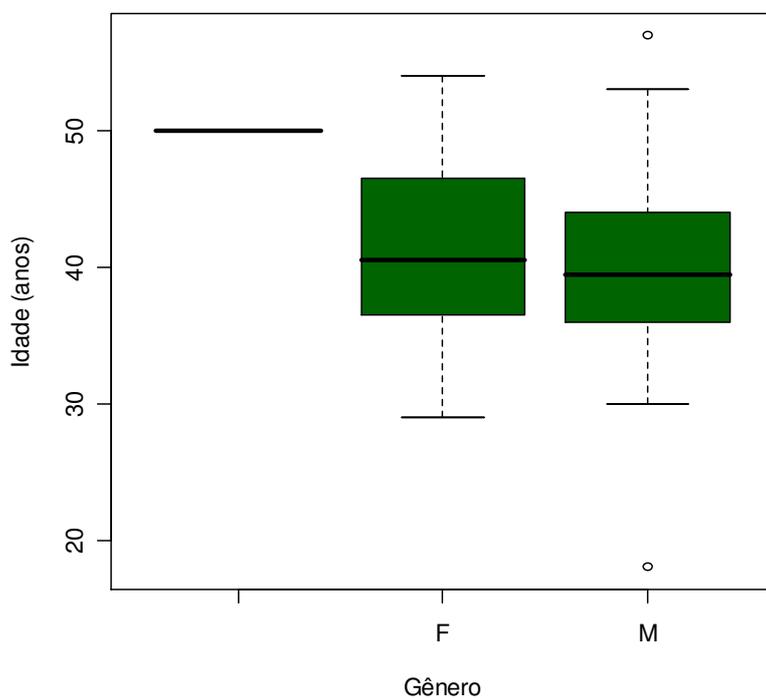
A análise dos dados demográficos tem como objetivo proporcionar entendimento do perfil da amostra pesquisada. A seguir são apresentadas as principais características da amostra.

Gráfico 1 – Distribuição dos funcionários por Gênero.



O Gráfico 1 mostra que a grande maioria dos funcionários presentes na amostra é do sexo masculino e há uma pequena proporção de não-respondentes.

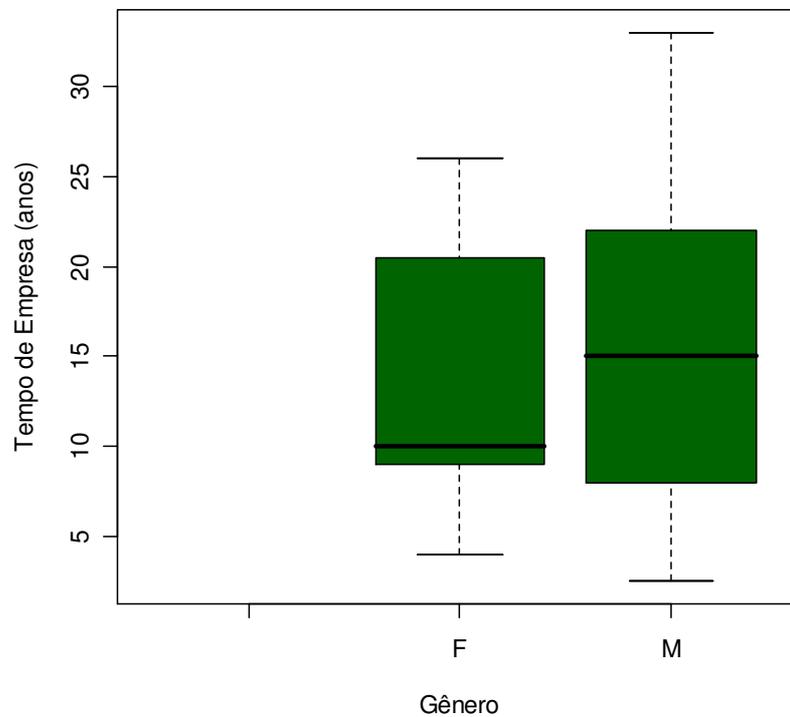
Gráfico 2 – **Box-plot da Idade dos funcionários, condicionado ao Gênero.**



Pelo Gráfico 2, percebe-se que metade da amostra tem mais de 40 anos e há uma distribuição das idades aproximadamente simétrica, para ambos os sexos. Vale destacar que, das 3 pessoas que não informaram o sexo, apenas uma revelou a sua idade.

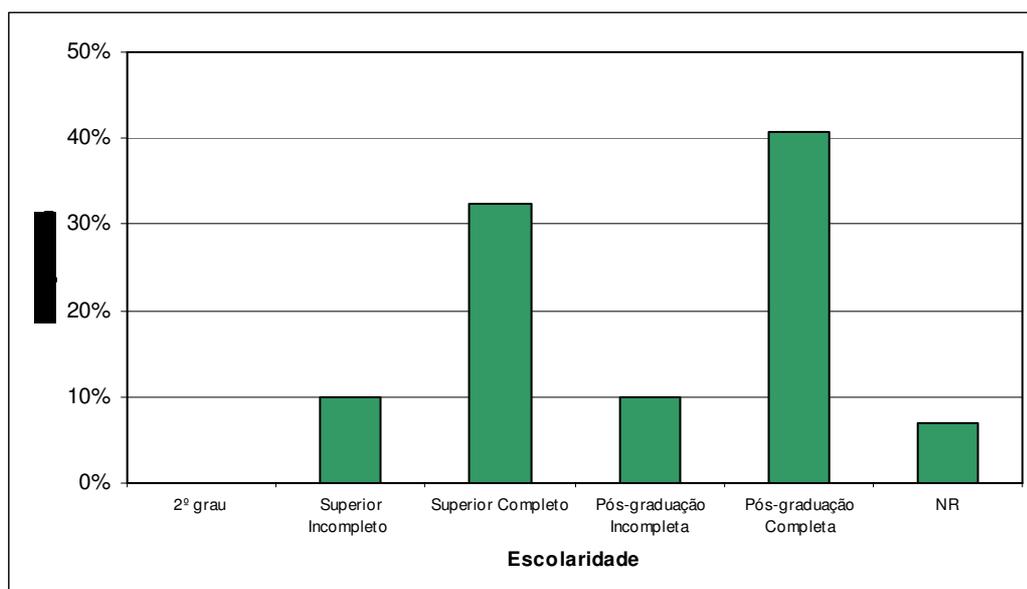
Percebe-se também que, aparentemente, as mulheres da amostra têm idade mais avançada do que os homens do mesmo grupo.

Gráfico 3 – Box-plot do Tempo de Empresa dos funcionários, condicionado ao Gênero.

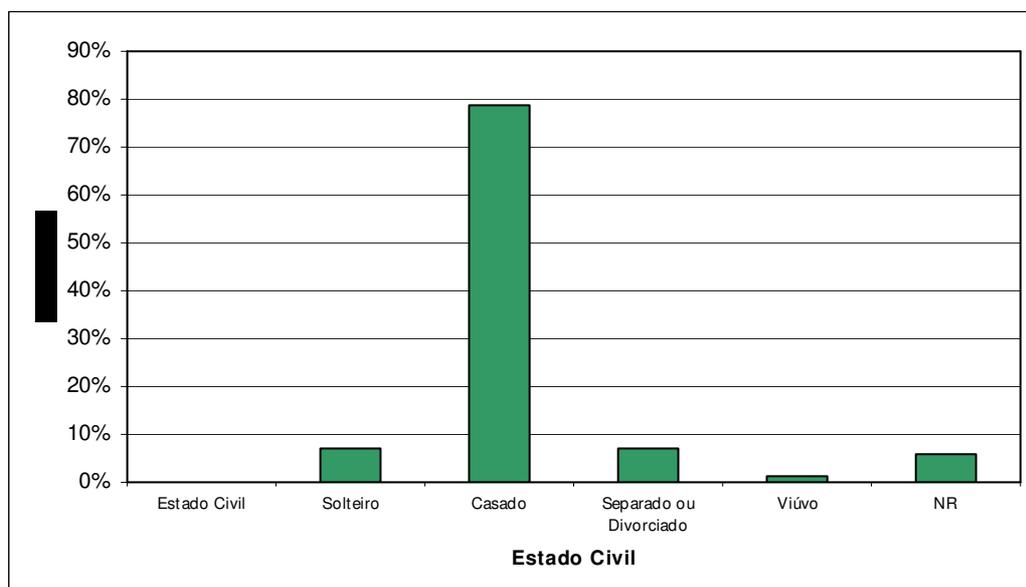


Pelo Gráfico 3, observa-se que os homens do grupo amostrado têm um tempo mediano de empresa maior do que as mulheres. Este fato é observado ao notar que o tempo mediano dos homens é de 15 anos de empresa e o das mulheres, 10 anos.

Vale destacar que nenhuma das 3 pessoas que não informaram o sexo revelou há quanto tempo está na empresa.

Gráfico 4 – Distribuição dos funcionários por Nível de Escolaridade.

Pelo Gráfico 4 observa-se que todos os funcionários amostrados possuem o Ensino Médio completo. Além disso, é possível observar que cerca de 30% do total possuem apenas nível superior completo e aproximadamente 40% do total possuem pós-graduação completa.

Gráfico 5 – Distribuição dos funcionários por Estado Civil.

Pelo Gráfico 5 é possível observar que a grande maioria dos funcionários, cerca de 80% do total de respondentes, é casado e a proporção de pessoas que são solteiras é praticamente a mesma de separados ou divorciados.

Resumindo-se os dados demográficos, cerca de 80% são homens, metade da amostra tem mais de 40 anos, com tempo mediano de empresa de 15 anos. As mulheres possuem tempo mediano de empresa de 10 anos e, aparentemente têm idade mais avançada do que os homens do mesmo grupo. A grande maioria dos respondentes, cerca de 80%, é casado. Todos os respondentes possuem pelo menos o nível médio completo, sendo que 30% possuem nível superior completo e 40% possuem pós-graduação completa.

4.6.2. Análise Descritiva

A estatística descritiva diz respeito à organização e ao resumo de informações e sua finalidade é facilitar o entendimento do comportamento amostral por meio de medidas-resumo e gráficos ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (Magalhães e Lima, 2005).

A análise descritiva apresentada neste item engloba as informações relacionadas às variáveis do presente estudo – dados amostrais sobre **impulso para o autodesenvolvimento, planejamento de carreira, recompensas percebidas, capital de carreira e integração horizontal**.

À exceção de **integração horizontal** (questão 29) e **planejamento de carreira na visão da empresa** (questão 30), todas as outras questões foram mensuradas via escala Likert de 6 pontos. A escala de Likert apresenta uma série de cinco proposições, das quais o respondente deve selecionar uma, podendo estas ser: discorda totalmente (0), discorda parcialmente (1), discorda levemente (2), concorda levemente (3), concorda parcialmente (4) e concorda totalmente (5).

Na seqüência, mensura-se a concordância em cada questão, contando a quantidade de (3), (4) e (5), dividindo-se esta quantidade pelo total de respondentes.

A seguir vemos o grau de concordância dos funcionários em relação a cada questão e a cada variável Likert-mensurável.

Tabela 1 – Proporção de funcionários que afirmam concordar em cada questão.

Questão	Variável	Proporção de concordância
1	Impulso para autodesenvolvimento	80%
2	Planejamento de carreira	99%
3	Capital de Carreira	100%
4	Capital de Carreira	100%
5	Recompensas percebidas	87%
6	Capital de Carreira	99%
7	Capital de Carreira	99%
8	Capital de Carreira	96%
9	Planejamento de carreira	94%
10	Capital de Carreira	100%
11	Capital de Carreira	97%
12	Capital de Carreira	100%
13	Capital de Carreira	97%
14	Capital de Carreira	96%
15	Recompensas percebidas	70%
16	Capital de Carreira	73%
17	Capital de Carreira	99%
18	Capital de Carreira	97%
19	Capital de Carreira	92%
20	Recompensas percebidas	75%
21	Capital de Carreira	83%
22	Capital de Carreira	100%
23	Capital de Carreira	99%
24	Capital de Carreira	97%
25	Capital de Carreira	90%
26	Planejamento de carreira	94%
27	Capital de Carreira	97%
28	Capital de Carreira	100%

A seguir serão apresentadas as tabelas das respostas à cada questão, agrupadas por variáveis. O questionário completo encontra-se no apêndice 2..

Questão que mensura a variável impulso para o autodesenvolvimento

1. Como você classificaria sua participação no programa, considerando 0 como totalmente definida pelo GESTOR e 5 como totalmente definida pelo INTERESSE PRÓPRIO.

Tabela 2 – Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 1.

Opinião	Quantidade	Percentuais
Totalmente Definido pelo Gestor	9	12,7%
Parcialmente Definido pelo Gestor	3	4,2%
Levemente Definido pelo Gestor	2	2,8%
Levemente Definido pelo Funcionário	10	14,1%
Parcialmente Definido pelo Funcionário	17	23,9%
Totalmente Definido pelo Funcionário	28	39,4%
Não Respondeu	2	2,8%
Total	71	100,0%

Questões que mensuram a variável planejamento de carreira

2. O desenvolvimento das competências propiciado pelo programa ajudou-me planejar minha carreira.

Tabela 3 – Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 2.

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	0	0,0%
Discordo Parcialmente	1	1,4%
Discordo Levemente	0	0,0%
Concordo Levemente	7	9,9%
Concordo Parcialmente	21	29,6%
Concordo Totalmente	42	59,2%
Não Respondeu	0	0,0%
Total	71	100,0%

9. Uma das contribuições da Educação Corporativa foi que os conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas ajudaram-me a planejar minha carreira.

Tabela 4 – Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 9

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	1	1,4%
Discordo Parcialmente	0	0,0%
Discordo Levemente	3	4,2%
Concordo Levemente	6	8,5%
Concordo Parcialmente	26	36,6%
Concordo Totalmente	34	47,9%
Não Respondeu	1	1,4%
Total	71	100,0%

26- A participação no programa de desenvolvimento contribuiu para que eu planejasse minha carreira.

Tabela 5 – Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 26

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	0	0,0%
Discordo Parcialmente	1	1,4%
Discordo Levemente	3	4,2%
Concordo Levemente	12	16,9%
Concordo Parcialmente	21	29,6%
Concordo Totalmente	33	46,5%
Não Respondeu	1	1,4%
Total	71	100,0%

Questão que mensura a variável planejamento de carreira na empresa

29. Marque a alternativa que melhor representa a sua percepção sobre a visão de planejamento de carreira nessa empresa:

0. A empresa busca incentivar seus funcionários a planejarem suas carreiras em longo prazo, considerando as oportunidades internas e do mercado como um todo.

1. A empresa busca incentivar seus funcionários a planejarem suas carreiras em longo prazo, considerando as oportunidades oferecidas aqui dentro.

2. A empresa busca incentivar seus funcionários a planejarem suas carreiras, sempre considerando o passo seguinte a ser dado.

3. A empresa considera que o funcionário deve planejar sua carreira a partir da necessidade de crescimento profissional sentida por ele.

4. O planejamento de carreira é de responsabilidade de cada funcionário e é feito de acordo com as metas que este estabelece.

5. Planejamento de carreira não é preocupação da empresa, e sim de indivíduos que aqui dentro têm essa preocupação.

Tabela 6 – Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 29.

Opinião	Quantidade	Percentuais
0	36	50,7%
1	7	9,9%
2	7	9,9%
3	4	5,6%
4	9	12,7%
5	1	1,4%
NR	7	9,9%
Total	71	100,0%

Questões que mensuram a variável recompensas percebidas

5- Sinto-me reconhecido por apresentar melhores resultados a partir da participação.

Tabela 7 – Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 5.

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	2	2,8%
Discordo Parcialmente	2	2,8%
Discordo Levemente	5	7,0%
Concordo Levemente	16	22,5%
Concordo Parcialmente	19	26,8%
Concordo Totalmente	27	38,0%
Não Respondeu	0	0,0%
Total	71	100,0%

15- O reconhecimento, pela empresa, de que pude melhorar os resultados apresentados a partir da participação no programa levou a empresa a recompensar-me.

Tabela 8 – Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 15.

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	6	8,5%
Discordo Parcialmente	6	8,5%
Discordo Levemente	9	12,7%
Concordo Levemente	16	22,5%
Concordo Parcialmente	15	21,1%
Concordo Totalmente	18	25,4%
Não Respondeu	1	1,4%
Total	71	100,0%

20- Recebi alguma recompensa, direta ou indireta, pelo meu desenvolvimento a partir da participação nos programas.

Tabela 9 – Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 20.

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	5	7,0%
Discordo Parcialmente	8	11,3%
Discordo Levemente	5	7,0%
Concordo Levemente	11	15,5%
Concordo Parcialmente	22	31,0%
Concordo Totalmente	20	28,2%
Não Respondeu	0	0,0%
Total	71	100,0%

Questão que mensura *Knowing why* (variável acumulação de capital de carreira).

14- A partir da participação pude refletir sobre minha carreira e repensar os motivos que me levaram a escolhê-la.

Tabela 10 – Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 14.

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	1	1,4%
Discordo Parcialmente	0	0,0%
Discordo Levemente	2	2,8%
Concordo Levemente	5	7,0%
Concordo Parcialmente	27	38,0%
Concordo Totalmente	35	49,3%
Não Respondeu	1	1,4%
Total	71	100,0%

Questão que mensura *Knowing how* (variável acumulação de capital de carreira).

12- O programa propiciou-me o desenvolvimento de novos conhecimentos técnicos e pessoais.

Tabela 11 – Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 12.

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	0	0,0%
Discordo Parcialmente	0	0,0%
Discordo Levemente	0	0,0%
Concordo Levemente	5	7,0%
Concordo Parcialmente	21	29,6%
Concordo Totalmente	43	60,6%
Não Respondeu	2	2,8%
Total	71	100,0%

Questão que mensura *Knowing whom* (variável acumulação de capital de carreira).

10- A participação no programa ajudou-me a aumentar a rede de relacionamentos.

Tabela 12 – Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 10.

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	0	0,0%
Discordo Parcialmente	0	0,0%
Discordo Levemente	0	0,0%
Concordo Levemente	14	19,7%
Concordo Parcialmente	20	28,2%
Concordo Totalmente	35	49,3%
Não Respondeu	2	2,8%
Total	71	100,0%

Questões que mensuram *knowing why* desenvolvendo *knowing whom* (variável acumulação de capital de carreira).

4- A motivação interior que me orienta na carreira também me estimula a buscar novas relações.

Tabela 13 – Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 4.

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	0	0,0%
Discordo Parcialmente	0	0,0%
Discordo Levemente	0	0,0%
Concordo Levemente	5	7,0%
Concordo Parcialmente	22	31,0%
Concordo Totalmente	44	62,0%
Não Respondeu	0	0,0%
Total	71	100,0%

17- A motivação em crescer na carreira incentivou a ampliação da minha rede de relacionamentos.

Tabela 14 – Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 17.

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	0	0,0%
Discordo Parcialmente	1	1,4%
Discordo Levemente	0	0,0%
Concordo Levemente	13	18,3%
Concordo Parcialmente	23	32,4%
Concordo Totalmente	32	45,1%
Não Respondeu	2	2,8%
Total	71	100,0%

25- A imagem que tenho em minha rede de relacionamentos é influenciada pelo meu comprometimento com a carreira.

Tabela 15 – Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 25.

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	2	2,8%
Discordo Parcialmente	0	0,0%
Discordo Levemente	5	7,0%
Concordo Levemente	8	11,3%
Concordo Parcialmente	18	25,4%
Concordo Totalmente	37	52,1%
Não Respondeu	1	1,4%
Total	71	100,0%

Questões que mensuram *knowing why* desenvolvendo *knowing how* (variável acumulação de capital de carreira).

11- A partir de minha motivação pude participar dos programas e desenvolver-me.

Tabela 16 – Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 11.

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	1	1,4%
Discordo Parcialmente	1	1,4%
Discordo Levemente	0	0,0%
Concordo Levemente	7	9,9%
Concordo Parcialmente	20	28,2%
Concordo Totalmente	41	57,7%
Não Respondeu	1	1,4%
Total	71	100,0%

22- Minha postura comprometida ajudou-me a desenvolver novas habilidades técnicas e interpessoais.

Tabela 17 – Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 22.

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	0	0,0%
Discordo Parcialmente	0	0,0%
Discordo Levemente	0	0,0%
Concordo Levemente	8	11,3%
Concordo Parcialmente	27	38,0%
Concordo Totalmente	34	47,9%
Não Respondeu	2	2,8%
Total	71	100,0%

28- O processo de aprendizagem foi facilitado pela motivação para atingir sucesso na carreira

Tabela 18 – Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 28.

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	0	0,0%
Discordo Parcialmente	0	0,0%
Discordo Levemente	0	0,0%
Concordo Levemente	5	7,0%
Concordo Parcialmente	25	35,2%
Concordo Totalmente	40	56,3%
Não Respondeu	1	1,4%
Total	71	100,0%

Questões que mensuram *knowing how* desenvolvendo *knowing why* (variável acumulação de capital de carreira).

3- O desenvolvimento de novas competências me permitiu ter uma visão melhor do que pretendo para minha carreira.

Tabela 19 – Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 3.

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	0	0,0%
Discordo Parcialmente	0	0,0%
Discordo Levemente	0	0,0%
Concordo Levemente	4	5,6%
Concordo Parcialmente	28	39,4%
Concordo Totalmente	39	54,9%
Não Respondeu	0	0,0%
Total	71	100,0%

18- Sinto-me mais seguro e confiante devido ao aumento da performance propiciada pela participação no programa.

Tabela 20 – Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 18.

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	0	0,0%
Discordo Parcialmente	1	1,4%
Discordo Levemente	1	1,4%
Concordo Levemente	17	23,9%
Concordo Parcialmente	20	28,2%
Concordo Totalmente	32	45,1%
Não Respondeu	0	0,0%
Total	71	100,0%

24- Os novos conhecimentos e habilidades adquiridos reforçaram minha identificação com a carreira em curso.

Tabela 21 – Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 24.

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	0	0,0%
Discordo Parcialmente	0	0,0%
Discordo Levemente	2	2,8%
Concordo Levemente	10	14,1%
Concordo Parcialmente	27	38,0%
Concordo Totalmente	31	43,7%
Não Respondeu	1	1,4%
Total	71	100,0%

Questões que mensuram *knowing how* desenvolvendo *knowing whom* (variável acumulação de capital de carreira).

7- A aquisição de novos conhecimentos técnicos e pessoais ajudou-me a me relacionar com mais pessoas dentro e fora da empresa.

Tabela 22 – Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 7.

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	0	0,0%
Discordo Parcialmente	0	0,0%
Discordo Levemente	1	1,4%
Concordo Levemente	10	14,1%
Concordo Parcialmente	23	32,4%
Concordo Totalmente	37	52,1%
Não Respondeu	0	0,0%
Total	71	100,0%

16- Fiquei mais conhecido na empresa a partir do desenvolvimento propiciado pela Educação Corporativa.

Tabela 23 – Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 16.

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	3	4,2%
Discordo Parcialmente	6	8,5%
Discordo Levemente	10	14,1%
Concordo Levemente	16	22,5%
Concordo Parcialmente	15	21,1%
Concordo Totalmente	20	28,2%
Não Respondeu	1	1,4%
Total	71	100,0%

21- Percebi aumento de meu valor para o mercado a partir do desenvolvimento propiciado pelo programa.

Tabela 24 – Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 21.

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	1	1,4%
Discordo Parcialmente	3	4,2%
Discordo Levemente	8	11,3%
Concordo Levemente	19	26,8%
Concordo Parcialmente	21	29,6%
Concordo Totalmente	18	25,4%
Não Respondeu	1	1,4%
Total	71	100,0%

Questões que mensuram *knowing whom* desenvolvendo *knowing how* (variável acumulação de capital de carreira).

6- Conhecer mais pessoas, a partir da participação nos programas, contribuiu para meu desenvolvimento.

Tabela 25 – Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 6.

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	0	0,0%
Discordo Parcialmente	0	0,0%
Discordo Levemente	1	1,4%
Concordo Levemente	6	8,5%
Concordo Parcialmente	21	29,6%
Concordo Totalmente	43	60,6%
Não Respondeu	0	0,0%
Total	71	100,0%

23- A reputação adquirida a partir do meu desenvolvimento cria novas oportunidades de aprendizagem e crescimento.

Tabela 26– Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 23.

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	0	0,0%
Discordo Parcialmente	1	1,4%
Discordo Levemente	0	0,0%
Concordo Levemente	8	11,3%
Concordo Parcialmente	23	32,4%
Concordo Totalmente	38	53,5%
Não Respondeu	1	1,4%
Total	71	100,0%

27- As relações pessoais estabelecidas com os consultores e demais participantes do programa propiciaram-me novas oportunidades de desenvolvimento e aumento de performance.

Tabela 27 – Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 27.

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	0	0,0%
Discordo Parcialmente	0	0,0%
Discordo Levemente	2	2,8%
Concordo Levemente	9	12,7%
Concordo Parcialmente	27	38,0%
Concordo Totalmente	32	45,1%
Não Respondeu	1	1,4%
Total	71	100,0%

Questões que mensuram *knowing whom* desenvolvendo *knowing why* (variável acumulação de capital de carreira).

8- Entrar em contato com pessoas durante a participação ajudou-me a descobrir novas motivações para minha carreira.

Tabela 28 – Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 8.

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	1	1,4%
Discordo Parcialmente	1	1,4%
Discordo Levemente	1	1,4%
Concordo Levemente	10	14,1%
Concordo Parcialmente	29	40,8%
Concordo Totalmente	29	40,8%
Não Respondeu	0	0,0%
Total	71	100,0%

13- Sinto-me mais realizado a partir do retorno positivo que tenho das pessoas com as quais pude entrar em contato.

Tabela 29 – Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 13.

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	1	1,4%
Discordo Parcialmente	0	0,0%
Discordo Levemente	1	1,4%
Concordo Levemente	17	23,9%
Concordo Parcialmente	22	31,0%
Concordo Totalmente	29	40,8%
Não Respondeu	1	1,4%
Total	71	100,0%

19- As pessoas com as quais me relacionei ajudaram-me a refletir sobre os rumos traçados para minha carreira.

Tabela 30 – Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 19.

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	1	1,4%
Discordo Parcialmente	0	0,0%
Discordo Levemente	5	7,0%
Concordo Levemente	13	18,3%
Concordo Parcialmente	20	28,2%
Concordo Totalmente	32	45,1%
Não Respondeu	0	0,0%
Total	71	100,0%

Questão que mensura integração horizontal na visão da empresa.

30- Em relação às políticas de atração, desenvolvimento e retenção de talentos a alternativa que melhor representa o que ocorre nessa empresa, segundo sua percepção é:

0. Existe uma política clara de atração, desenvolvimento e retenção de talentos, representada por recompensas diretas e indiretas previstas e por programas de desenvolvimento que são de amplo conhecimento dos funcionários.

1. A atração de talentos é reforçada pelas recompensas diretas e indiretas oferecidas, porém o desenvolvimento e retenção nem sempre são claramente definidos.

2. Existem políticas claras de atração e desenvolvimento de talentos, porém a retenção nem sempre é eficiente.

3. A empresa estimula o desenvolvimento dos talentos existentes, o que é amplamente difundido e reconhecido.

4. A retenção de talentos é priorizada pela empresa como política claramente definida.

5. Não existem políticas claras de atração, desenvolvimento e retenção de talentos na empresa.

Tabela 31 – Tabela da distribuição dos funcionários a respeito da Questão 30

Opinião	Quantidade	Percentuais
0	18	25,4%
1	15	21,1%
2	14	19,7%
3	6	8,5%
4	1	1,4%
5	10	14,1%
NR	7	9,9%
Total	71	100,0%

Questão que mensura participação longitudinal

Você se lembra dos cursos em que participou no ano de 2005, na Academia? Por favor, preencha abaixo.

Tabela 32 – Tabela da distribuição da quantidade de cursos lembrados pelos funcionários.

Quantidade de Cursos	Quantidade	Percentuais
0	29	40,8%
1	7	9,9%
2	10	14,1%
3	11	15,5%
4	5	7,0%
5	7	9,9%
6 ou mais	2	2,8%
Total	71	100,0%

Relembrando, os objetivos específicos da pesquisa são:

- a) Verificar a percepção dos indivíduos sobre a agregação de valor social, que significa o reconhecimento social do seu valor, através da ascensão na carreira propiciada pela participação em programas de educação corporativa;
- b) Observar se a participação nos programas de Educação Corporativa possibilita ao indivíduo acumular capital de carreira, conforme a definição da literatura;
- c) Verificar a integração entre os processos estratégicos de gestão de pessoas educação corporativa e carreiras;
- d) Explorar na prática da empresa estudada a integração entre os processos de gestão de pessoas e desses com a estratégia da organização, buscando referendar a teoria estudada;

Pela tabela 1, podemos afirmar que em todas as questões a maioria dos funcionários disse concordar com as questões propostas. Em 22 das 28 questões do tipo Likert, houve um grau de concordância superior a 90%, o que mostra um alto nível de percepção dos funcionários.

Contudo, destaque para as 3 questões que apresentaram os menores níveis de concordância dos funcionários. Veremos a seguir que elas têm uma relação forte entre si. Duas destas questões pertencem à mesma variável, **recompensas percebidas**.

A questão 15 refere-se a recompensas recebidas pelo funcionário a partir do reconhecimento por parte da empresa dos resultados apresentados, a partir da participação nos programas (70% de concordância). A questão 20 refere-se à percepção de recompensas diretas ou indiretas recebidas pelo funcionário a partir da participação (75% de concordância). Apesar de haver forte percepção relacionada às variáveis planejamento de carreira e acumulação de capital de carreira, isso não se reverte em percepção de recompensas ao funcionário.

Em relação à questão 16, esta investiga a percepção sobre a acumulação de capital de carreira através do desenvolvimento de *knowing whom*, ou seja, aumento da rede de relacionamentos na organização, ficar mais conhecido a partir do desenvolvimento

proporcionado pela participação no programa (73% de concordância). O nível de concordância inferior, em relação às outras questões, aponta que há menor percepção de acumulação de capital de carreira quando ligado ao reconhecimento interno da organização sobre o desenvolvimento propiciado pela participação nos programas.

Tabela 33 – Proporção de funcionários que afirmam concordar com as questões, por variável.

Variável	Proporção de concordância
Impulso para autodesenvolvimento	80%
Planejamento de carreira	96%
Recompensas percebidas	77%
Capital de Carreira	93%

Percebe-se ao analisar a Tabela 33 que a variável **planejamento de carreira** é aquela que revela ter a melhor percepção dos funcionários. Já a variável **recompensas percebidas** é a que apresenta o pior grau de concordância por parte dos funcionários, indicando que questões relacionadas ao reconhecimento por parte de seus superiores têm níveis de concordância mais baixos quando comparadas a outras variáveis.

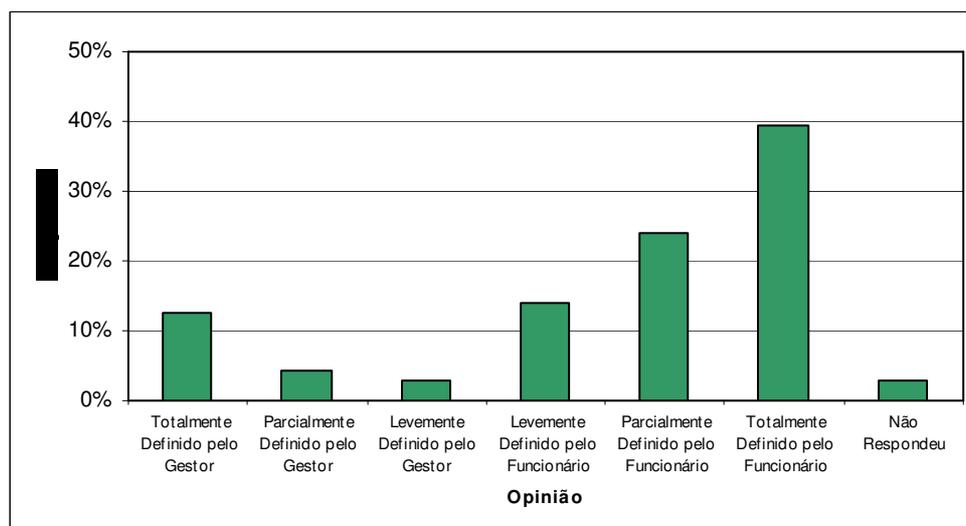
Planejamento de carreira é variável relacionada ao autoconhecimento do indivíduo, que deve ser capaz de se auto-avaliar e estabelecer metas e objetivos a partir das suas aspirações (conteúdo interno) e das oportunidades percebidas na organização e no mercado (conteúdo externo) (DUTRA, 2002). O alto grau de concordância dos funcionários com as afirmativas propostas revela que a participação nos programas tem um efeito positivo sobre o papel dos indivíduos na carreira.

A variável **recompensas percebidas** refere-se à recompensa em forma de remuneração, premiação, serviços ou facilidades, ou ainda percepção subjetiva sobre o aumento da complexidade e provável conseqüente reconhecimento do valor social (DUTRA, 2002 e FLEURY, 2004). O menor grau de concordância em relação a essa variável aponta para um menor efeito percebido pelos funcionários quando mensuram-se contrapartidas da organização ao desenvolvimento percebido pelo participante.

A **acumulação de capital de carreira** foi mensurada a partir das respostas a afirmativas relacionadas aos três tipos de conhecimento - *knowing why*, *knowing how* e *knowing whom* - e aos efeitos inter-relacionados do desenvolvimento de um sobre o outro. (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996). Segundo o autor citado, o investimento em um tipo de conhecimento sempre ocasiona o desenvolvimento dos outros dois. Os respondentes demonstraram um alto grau de concordância em relação aos efeitos da participação nos programas sobre o desenvolvimento desses conhecimentos (93%).

Em relação à variável interveniente **impulso para o autodesenvolvimento**, medida pela resposta à questão nº1, cerca de 80% dos funcionários declarou ter participado do programa por decisão própria. A amostra, portanto é representativa das pessoas que possuem o impulso para o autodesenvolvimento, não sendo possível estabelecer as comparações com os que não apresentaram o referido impulso. Porém, pode-se observar correlação média entre a variável interveniente citada e acumulação de capital de carreira. Quanto mais a decisão da participar partiu do funcionário, maior foi a percepção de que a aquisição de novos conhecimentos propiciada pela participação ajudou no desenvolvimento de redes de relações (vide tabela 34, p. 113).

Gráfico 6 - Opinião dos funcionários a respeito da Questão 1



A variável interveniente **participação longitudinal** foi medida por questão aberta em que era dada a opção, no questionário, do sujeito dizer quantos (e quais) cursos o funcionário se lembrava ter cursado. Ainda que fosse possível verificar no sistema interno do banco essas informações, aparentemente eles não tiveram essa iniciativa, visto que mais de 40% dos funcionários entrevistados não respondeu a esta questão (vide tabela. 32 p. 107).

Outra informação relevante para a análise da quantidade de cursos lembrados pelos funcionários, alguns dos cursos eram obrigatórios e não foram citados, o que compromete a fidedignidade de qualquer análise associativa que poderia vir a ser feita. Lembrando também que a amostra foi composta de funcionários que participaram de cursos no ano de 2005, segundo registros da organização.

Para avaliar o efeito dessa variável seria necessário consultar os registros para identificar a participação de todos os respondentes, o que não foi possível dadas as condições de anonimato dos referidos.

Para podermos observar inter-relação entre as respostas dos funcionários para as questões e, conseqüentemente, para as variáveis, será utilizado o **coeficiente de correlação de postos de Spearman** (Conover, 1999), que é uma medida de correlação não-paramétrica – isto é, não faz suposição sobre a distribuição de frequências das variáveis, o que poderia forçar uma situação que não é necessariamente verdadeira – e usado para variáveis medidas em escala ordinal (neste caso, Likert).

Este coeficiente, normalmente representado pela letra "r" assume apenas valores entre -1 e 1, sendo que:

- $r = 1$, significa uma associação perfeita positiva entre as duas variáveis (as duas variáveis aumentam ou diminuem ao mesmo tempo);
- $r = -1$, significa uma associação negativa perfeita entre as duas variáveis (uma variável aumenta e a outra, diminui);
- $r = 0$, significa que as duas variáveis não estão associadas.

Tabela 34 – Matriz de correlação entre as questões.

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	010	011	012	013	014	015	016	017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	
01	1,00																														
02	0,34	1,00																													
03	0,14	0,51	1,00																												
04	0,18	0,27	0,62	1,00																											
05	0,15	0,27	0,35	0,47	1,00																										
06	0,08	0,58	0,40	0,33	0,25	1,00																									
07	0,43	0,50	0,39	0,29	0,21	0,51	1,00																								
08	0,22	0,27	0,41	0,37	0,28	0,39	0,56	1,00																							
09	0,24	0,74	0,47	0,21	0,18	0,58	0,58	0,51	1,00																						
010	0,27	0,51	0,39	0,22	0,31	0,39	0,59	0,34	0,59	1,00																					
011	0,28	0,53	0,42	0,26	0,33	0,41	0,51	0,47	0,56	0,59	1,00																				
012	0,19	0,45	0,38	0,39	0,43	0,28	0,30	0,13	0,49	0,32	0,49	1,00																			
013	0,17	0,47	0,54	0,47	0,41	0,35	0,42	0,47	0,52	0,33	0,47	0,50	1,00																		
014	0,25	0,45	0,31	0,13	0,03	0,50	0,53	0,59	0,71	0,32	0,31	0,17	0,31	1,00																	
015	0,29	0,28	0,13	0,36	0,71	0,26	0,37	0,28	0,25	0,39	0,36	0,43	0,26	0,09	1,00																
016	0,18	0,44	0,17	0,18	0,49	0,32	0,43	0,39	0,62	0,56	0,44	0,39	0,42	0,41	0,69	1,00															
017	0,23	0,38	0,27	0,41	0,51	0,30	0,31	0,19	0,39	0,46	0,53	0,54	0,43	0,15	0,60	0,53	1,00														
018	0,27	0,52	0,32	0,25	0,50	0,42	0,42	0,40	0,62	0,36	0,57	0,64	0,44	0,38	0,46	0,56	0,60	1,00													
019	0,28	0,41	0,18	0,28	0,09	0,34	0,40	0,44	0,50	0,43	0,53	0,38	0,47	0,39	0,32	0,50	0,43	0,38	1,00												
020	0,21	0,18	0,17	0,28	0,49	0,28	0,45	0,25	0,29	0,46	0,36	0,34	0,14	0,18	0,64	0,43	0,31	0,26	0,14	1,00											
021	0,17	0,50	0,21	0,24	0,48	0,47	0,39	0,17	0,40	0,48	0,39	0,38	0,36	0,13	0,56	0,51	0,37	0,46	0,26	0,45	1,00										
022	0,12	0,38	0,45	0,42	0,28	0,26	0,35	0,40	0,31	0,14	0,36	0,37	0,40	0,29	0,30	0,19	0,31	0,44	0,28	0,26	0,18	1,00									
023	0,21	0,44	0,54	0,38	0,32	0,37	0,47	0,31	0,57	0,47	0,54	0,66	0,47	0,43	0,30	0,36	0,49	0,67	0,42	0,32	0,33	0,66	1,00								
024	-0,04	0,33	0,44	0,23	0,36	0,22	0,31	0,34	0,43	0,26	0,23	0,46	0,34	0,24	0,39	0,32	0,36	0,46	0,16	0,32	0,23	0,52	0,46	1,00							
025	0,24	0,39	0,31	0,16	0,28	0,21	0,39	0,22	0,37	0,41	0,36	0,25	0,51	0,29	0,31	0,36	0,53	0,48	0,24	0,10	0,22	0,35	0,49	0,45	1,00						
026	0,24	0,55	0,51	0,41	0,23	0,30	0,44	0,48	0,50	0,37	0,37	0,26	0,32	0,41	0,30	0,30	0,28	0,40	0,39	0,20	0,27	0,56	0,46	0,31	0,33	1,00					
027	0,08	0,38	0,50	0,48	0,38	0,37	0,51	0,48	0,46	0,33	0,32	0,51	0,43	0,35	0,41	0,40	0,29	0,56	0,37	0,41	0,39	0,56	0,52	0,56	0,30	0,47	1,00				
028	0,03	0,42	0,21	0,34	0,25	0,39	0,30	0,17	0,46	0,22	0,31	0,51	0,34	0,32	0,35	0,35	0,49	0,55	0,35	0,30	0,22	0,51	0,59	0,33	0,43	0,34	0,42	1,00			
029	-0,07	0,02	0,18	0,18	0,01	-0,01	-0,08	0,06	-0,08	-0,01	0,07	0,12	0,08	-0,17	-0,15	-0,11	-0,15	0,02	-0,01	-0,16	0,02	-0,01	0,01	-0,02	-0,01	0,04	0,01	0,07	1,00		
030	-0,12	-0,26	-0,06	0,06	-0,21	-0,30	-0,22	-0,22	-0,37	-0,26	-0,34	-0,24	-0,24	-0,24	-0,38	-0,41	-0,41	-0,41	-0,41	-0,31	-0,22	-0,43	-0,13	-0,22	-0,41	-0,32	-0,14	-0,11	-0,20	0,28	1,00

Correlação Forte

Correlação Moderada

Correlação Fraca

Pode-se analisar pela Tabela 34 que existe associação forte entre aquelas questões que apresentaram um baixo nível de concordância por parte dos funcionários, indicando, de fato, que questões relacionadas ao reconhecimento por parte de seus superiores têm níveis de concordância mais baixos quando comparadas a outras questões.

Algumas outras questões que fazem parte da mesma variável apresentam forte correlação, o que era esperado. Já a maioria das correlações é ou fraca ou moderada, indicando que as percepções dos funcionários não trazem informações redundantes, o que é bastante desejável.

Tabela 35 – Matriz de correlação entre as variáveis.

	Capital de Carreira	Impulso para autodesenvolvimento	Planejamento de carreira	Recompensas percebidas
Capital de Carreira	1,00			Correlação Forte
Impulso para autodesenvolvimento	0,31	1,00		Correlação Moderada
Planejamento de carreira	0,39	0,05	1,00	Correlação Fraca
Recompensas percebidas	0,63	0,32	0,18	1,00

Observa-se na Tabela 4 que existe associação forte entre as variáveis **capital de carreira** e **recompensas percebidas**, indicando, que questões relacionadas ao reconhecimento por parte de seus superiores têm forte associação com **capital de carreira**. Portanto, os indivíduos que têm a percepção de que a participação nos programas propicia o desenvolvimento dos 3 tipos de conhecimento também percebem que a participação produz um efeito positivo sobre seus superiores e pares, gerando recompensas. De acordo com o referencial teórico adotado, é um sistema de carreira de 3ª geração, centrado no indivíduo e com grande correlação com a capacitação, sendo a valorização fruto da contribuição efetiva proporcionada pelo desenvolvimento (DUTRA, 1996).

Verifica-se, também, que **capital de carreira** está associada moderadamente com **planejamento de carreira** e **impulso para autodesenvolvimento**, ou seja, apesar de a participação nos programas favorecer o desenvolvimento dos 3 tipos de conhecimento, a correlação entre o desenvolvimento e as outras variáveis não é forte.

Da mesma maneira, na percepção dos respondentes, o **planejamento de carreira** apresenta correlação média com acumulação de capital de carreira e impulso para o autodesenvolvimento.

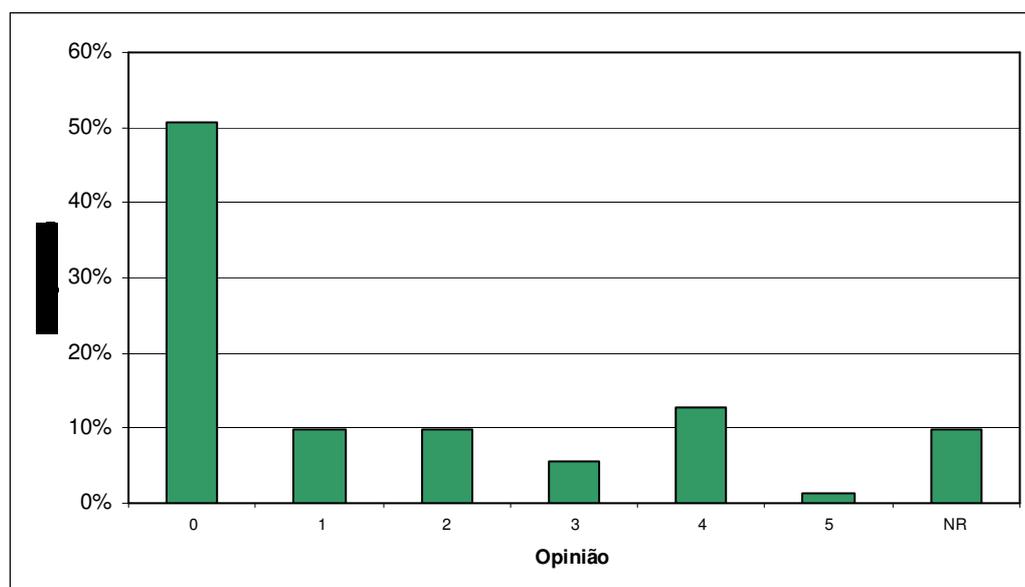
Não foi observada associação entre as variáveis **planejamento de carreira** e **impulso para autodesenvolvimento**.

As questões 29 e 30 apresentavam as seguintes proposições, dentre as quais, o funcionário só poderia escolher uma:

Quadro 8 – Proposições para questões 29 e 30.

QUESTÃO 29	QUESTÃO 30
<ul style="list-style-type: none"> 0. A empresa busca incentivar seus funcionários a planejem suas carreiras em longo prazo, considerando as oportunidades internas e do mercado como um todo. 1. A empresa busca incentivar seus funcionários a planejem suas carreiras em longo prazo, considerando as oportunidades oferecidas aqui dentro. 2. A empresa busca incentivar seus funcionários a planejem suas carreiras, sempre considerando o passo seguinte a ser dado. 3. A empresa considera que o funcionário deve planejar sua carreira a partir da necessidade de crescimento profissional sentida por ele. 4. O planejamento de carreira é de responsabilidade de cada funcionário e é feito de acordo com as metas que este estabelece. 5. Planejamento de carreira não é preocupação da empresa, e sim de indivíduos que aqui dentro têm essa preocupação. 	<ul style="list-style-type: none"> 0. Existe uma política clara de atração, desenvolvimento e retenção de talentos, representada por recompensas diretas e indiretas previstas e por programas de desenvolvimento que são de amplo conhecimento dos funcionários. 1. A atração de talentos é reforçada pelas recompensas diretas e indiretas oferecidas, porém o desenvolvimento e retenção nem sempre são claramente definidos. 2. Existem políticas claras de atração e desenvolvimento de talentos, porém a retenção nem sempre é eficiente. 3. A empresa estimula o desenvolvimento dos talentos existentes, o que é amplamente difundido e reconhecido. 4. A retenção de talentos é priorizada pela empresa como política claramente definida. 5. Não existem políticas claras de atração, desenvolvimento e retenção de talentos na empresa.

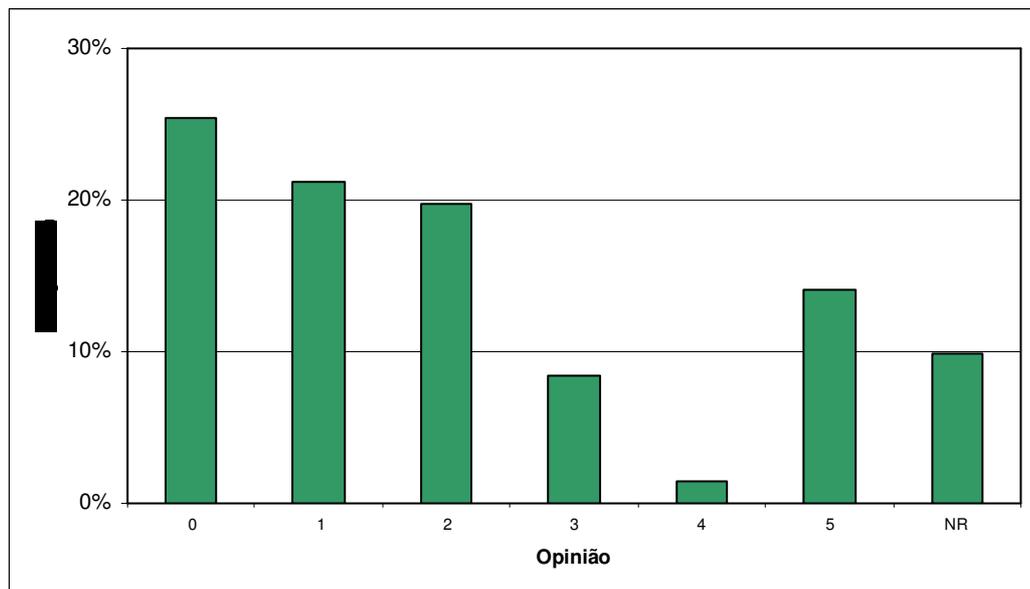
Gráfico 7 – Distribuição de freqüências das respostas dos funcionários para a questão 29.



A questão 29 refere-se à visão de **planejamento de carreira na empresa**. Pelo gráfico 6 pode-se dizer que mais da metade do total de funcionários respondentes afirmam que “a empresa busca incentivar seus funcionários a planejarem suas carreiras em longo prazo, considerando as oportunidades internas e do mercado como um todo”, corroborando com a boa percepção que eles mostraram na variável **planejamento de carreira** (tabela 1), com 96% de concordância. Pouco mais de 14% afirmam que isso é uma preocupação única e exclusivamente do funcionário. 10% do total de funcionários não responderam esta questão.

Podemos afirmar, de acordo com o referencial teórico adotado, que o desenvolvimento propiciado pela participação nos programas pode ser reconhecido e valorizado fora da organização, portanto que há percepção de carreira além dos limites da organização.

Gráfico 8 – Distribuição de frequências das respostas dos funcionários para a questão 30



A questão 30 refere-se à variável **integração horizontal**, buscando-se verificar a percepção sobre a integração entre as políticas de atração, desenvolvimento e retenção de talentos na organização. A partir do Gráfico 7, percebe-se que não há um equilíbrio da proporção entre todas as opções, não havendo concordância na percepção dos respondentes sobre essa integração.

Portanto, apesar de haver mecanismos propostos para efetivar os processos de gestão de pessoas, conforme relatado na entrevista com a gestora responsável por carreiras na organização, não houve, por parte dos funcionários, percepção de integração entre as citadas políticas. Uma possível explicação para isso seria o fato de os mecanismos não estarem implantados em toda a organização, mas apenas no RH.

Apesar disso pode-se observar que a soma das frequências dos respondentes que concordaram com a opção 0 (existe uma política clara de **atração, desenvolvimento e retenção de talentos** representada por recompensas diretas e indiretas previstas e por programas de desenvolvimento que são de amplo conhecimento dos funcionários); com a opção 1 (a **atração** de talentos é reforçada pelas recompensas diretas e indiretas oferecidas, porém o desenvolvimento e retenção nem sempre são claramente definidos); e com a opção 2 (existem políticas claras de **atração e desenvolvimento** de talentos, porém a retenção nem sempre é eficiente) representou cerca de 67% do total de respondentes. Conclui-se que a maioria percebe que ou existem políticas de atração, ou de desenvolvimento ou de retenção de talentos na organização, apesar de não haver percepção de integração entre elas.

4.7 Análise global dos resultados

A pesquisa qualitativa, ao trabalhar com profundidade os significados e valores, busca entender o fenômeno a partir de seu lado subjetivo, levando em conta a complexidade da realidade estudada, sua diversidade de perspectivas e o contexto.

As diferentes fontes de informações - percepção dos sujeitos, entrevistas com gestores, percepção da pesquisadora sobre os dados coletados e o ambiente da organização, além dos dados secundários - visam garantir a confiabilidade dos dados e das conclusões do estudo. No quadro 9 apresentam-se os resultados das diferentes fontes de informações para análise da integração horizontal e vertical.

Quadro 9: Integração horizontal e vertical

	Percepção dos funcionários, obtida das respostas aos questionários	Dados colhidos em entrevistas com gestores e dados secundários	Conclusões da análise
Integração horizontal entre Educação Corporativa e Carreira	Não há concordância (resposta à questão 30). No entanto a maioria (67%) percebe que ou existem políticas de atração, ou de desenvolvimento ou de retenção de talentos, apesar de não haver integração entre elas.	As competências desenvolvidas nos programas de Educação Corporativa são as mesmas que, definidas em níveis de complexidade, estruturam o Sistema de Carreiras. Os ciclos de Gestão de Pessoas, com seus sub-ciclos Gestão de Talentos e Gestão de Desempenho, se implantados em toda a organização podem representar a integração horizontal.	Os dois processos são integrados pelas competências definidas, apesar de não haver percepção dos funcionários. Isso pode se dever ao fato de as competências não serem explicitadas para toda a organização.
Integração vertical entre estratégia e Educação Corporativa	Não mensurada.	Programas definidos a partir das competências definidas no planejamento estratégico. Há integração.	A constatação dessa integração se dá a partir de dados fidedignos colhidos junto aos gestores e documentos da organização.
Integração vertical entre estratégia e Carreira	Não mensurada.	Ascensão ligada ao desenvolvimento de competências ligadas ao planejamento estratégico. Há integração.	A constatação dessa integração se dá a partir de dados fidedignos colhidos junto aos gestores e documentos da organização.

Observou-se que o Sistema de Educação Corporativa analisado está em estreita relação com a estratégia, visão, missão, metas e objetivos estratégicos da organização. Existe um modelo educativo definido de acordo com a cultura de desenvolvimento sustentável e com o posicionamento do banco que é a orientação para o cliente. As ações são definidas de acordo com princípios culturais importantes, que consideram autodesenvolvimento, parcerias com instituições de ensino e integração com a comunidade, objetivando criar sentido para o modelo.

O modelo de carreiras é baseado no indivíduo, responsável pelo seu autodesenvolvimento, e há a percepção dos funcionários de que a carreira é considerada além dos limites da organização.

As citadas variadas fontes de evidências apontam para a integração entre os sistemas estudados – Educação Corporativa e Carreira – com a estratégia da organização. Os programas estão integrados às metas definidas no planejamento estratégico, o que, por um lado propicia a realização do planejamento e, por outro, difunde a estratégia adotada.

Os valores e cultura da organização estudada permeiam todas as ações, o que estabelece um círculo virtuoso: a cultura e valores são difundidos pelos programas, ao mesmo tempo em que as competências desenvolvidas pelos programas podem ser absorvidas pela cultura e valores da organização.

A definição de diferentes níveis de complexidade a partir das competências, ao permitir a mensuração do desenvolvimento por critérios que são os mesmos utilizados nos dois sistemas, tem como consequência a integração dos dois sistemas estudados.

A influência da participação nos programas de educação corporativa sobre a carreira pode ser sentida não apenas no contexto da organização ou do setor produtivo em que esta se insere. Será tanto maior quanto mais ampla for a aplicação e valorização das competências desenvolvidas pelo indivíduo. No presente caso trata-se de competências altamente valorizadas no contexto atual, tais como: visão integrada, colaboração, liderança, foco no cliente, etc, o que permite concluir que a influência sobre a carreira além dos limites da organização é bastante significativa.

Por parte dos entrevistados há percepção moderada dessa integração entre os dois sistemas, apesar de haver um modelo baseado em competências organizacionais e individuais, estas em níveis crescentes de complexidade, as quais são definidas a partir do planejamento estratégico. Isso pode ser explicado pelo fato de haver ainda um projeto piloto de integração entre desenvolvimento de competências e carreiras, não implantado em todos os níveis.

Há indícios de que os sistemas são integrados à estratégia, tendo sido observadas ações articuladas entre si e com a estratégia, em torno de valores compartilhados. As entregas, definidas em função da estratégia e das competências organizacionais, colaboram para a integração entre os processos.

A observada integração entre a estratégia adotada e os sistemas de educação corporativa e de carreira tem uma forte impacto sobre a percepção dos indivíduos em relação aos efeitos da participação nos programas sobre suas carreiras.

O quadro 10 apresenta o resumo do impacto sobre a percepção e das correlações entre as variáveis.

Quadro 10: Resumo das relações e correlações

variável	concordância relativa à percepção do impacto sobre a sub- variável	sub-variável	correlação entre as sub- variáveis	sub-variável
Participação nos Programas de Educação Corporativa	Muito alta (96%)	Planejamento de carreira	média	Impulso para o autodesenvolvimento
			fraca	Recompensas percebidas
Participação nos Programas de Educação Corporativa	Muito alta (93%)	Acumulação de capital de carreira	média	Acumulação de capital de carreira
			alta	Recompensas percebidas
Participação nos Programas de Educação Corporativa	Média para alta (80%)	Impulso para o autodesenvolvimento	média	Impulso para o autodesenvolvimento
			média	Planejamento de carreira
Participação nos Programas de Educação Corporativa	Média para alta (80%)	Impulso para o autodesenvolvimento	média	Recompensas percebidas
			média	Acumulação de capital de carreira
Participação nos Programas de Educação Corporativa	Média para alta (77%)	Recompensas percebidas	fraca	Planejamento de carreira
			alta	Acumulação de capital de carreira
Participação nos Programas de Educação Corporativa	Média para alta (77%)	Recompensas percebidas	média	Impulso para o autodesenvolvimento

Cerca de 80% da amostra participou dos programas a partir de seu **impulso para o autodesenvolvimento**, o que demonstra haver postura compatível com a denominada empregabilidade, que não se limita à organização. Foi observada correlação moderada entre a variável **impulso para o autodesenvolvimento** e planejamento de carreira, e também entre aquela variável citada e acúmulo de capital de carreira. Isso significa que a contribuição para o planejamento de carreira e o acúmulo de capital de carreira propiciados pela participação

nos programas de Educação Corporativa, fortemente percebidos, não sofrem influência significativa do impulso para o autodesenvolvimento e vice-versa.

A variável interveniente **participação longitudinal** não pode ser aferida, já que os respondentes referiram-se aos cursos lembrados, e não aos efetivamente realizados.

A correlação entre **acumulação de capital de carreira e planejamento de carreira** mostrou-se moderada, ou seja, os indivíduos percebem fortemente que a participação traz acúmulo de capital de carreira, mas isso se reflete moderadamente em seu planejamento de carreira.

A percepção de acúmulo de **capital de carreira** também se reflete de maneira moderada sobre **impulso para o autodesenvolvimento**, revelando que esse impulso não é fortemente dependente da acumulação do capital de carreira. Apesar de a grande maioria perceber que a participação nos programas tem efeitos sobre o planejamento de carreira, o aumento da percepção dessa variável não ocasionou aumento no impulso para o autodesenvolvimento.

Foi observada correlação fraca entre **planejamento de carreira e recompensas percebidas**. Apesar de os funcionários concordarem que a participação tem efeito positivo sobre planejamento de carreira, não é o planejamento de carreira que se reflete em recompensas percebidas, mas sim a acumulação de capital de carreira, através do desenvolvimento dos três tipos de conhecimento.

Houve uma forte percepção por parte dos respondentes de que a participação nos programas possibilitou acumulação de **capital de carreira**, através do desenvolvimento de seu conhecimento em relação à motivação intrínseca para a carreira, aos novos ativos técnicos e às relações e reputação estabelecidas. A percepção também foi forte em relação ao efeito de desenvolvimento de um desses três tipos de conhecimento sobre os outros, a partir da participação.

Observou-se que o efeito da participação sobre a acumulação de **capital de carreira** citado teve forte correlação com as **recompensas percebidas**, ou seja, os indivíduos que percebem acumulação de capital de carreira a partir da participação, também têm maior percepção de recompensas, o que corrobora o referencial teórico adotado.

Pode-se constatar a fluidez do contexto do trabalho no decorrer da pesquisa, quando da aquisição da organização por uma grande multinacional do setor. Houve imediata percepção de alterações nas rotinas, por parte da pesquisadora. Os reflexos desse evento poderão ser percebidos de maneira crescente na organização, em curto prazo.

Considerando-se o efeito da participação em todas as variáveis envolvidas no estudo – impulso para o autodesenvolvimento, acúmulo de capital de carreira, recompensas percebidas e planejamento de carreira – a amostra pesquisada percebeu que a participação nos programas de educação corporativa tem forte efeito sobre planejamento de carreira, acúmulo de capital de carreira e impulso para o autodesenvolvimento. É menos significativo o efeito percebido em relação às recompensas, as quais envolvem outras variáveis não estudadas. Também conclui-se que as **recompensas percebidas** sofrem mais fortemente o efeito do acúmulo de capital de carreira do que das outras variáveis, o que exige um esforço maior para compreensão de resultados aparentemente antagônicos.

5. CONCLUSÕES DO ESTUDO

Esse estudo teve como ponto de partida o contexto atual da sociedade do conhecimento, no qual as pessoas tornam-se o diferencial estratégico para a competitividade. Foram consideradas suas implicações sobre as pessoas, seu desenvolvimento e aspirações de crescimento, assim como as conseqüentes mudanças nos sistemas de Gestão de Pessoas.

Os Sistemas de Educação Corporativa surgiram como uma resposta à constante demanda por qualidade e inovação, com o objetivo de desenvolver as competências humanas alinhadas às competências organizacionais definidas estrategicamente, preparando as pessoas para desafios futuros, com foco em resultados.

A definição de carreira também sofreu transformações a partir das alterações no contexto citado. Ao lado do modelo em que o sistema de carreira é definido como uma compatibilização dos interesses das pessoas e da organização convive a definição de carreira sem fronteiras, que considera as expectativas dos indivíduos em relação ao seu trabalho, e não apenas à organização.

Quando as pessoas se desenvolvem e propiciam à organização obter melhores resultados, elas almejam, como conseqüência, seu desenvolvimento e ascensão na carreira.

Nesse sentido os objetivos do estudo foram definidos em relação à contribuição teórica e prática, buscando estabelecer relações entre dois importantes processos de Gestão de Pessoas, e desses com a estratégia, as quais pudessem valorizar esses processos. Os objetivos práticos foram verificar a percepção dos indivíduos sobre a agregação de valor social proporcionada pela participação nos programas e se a participação possibilitou acumulação de capital de carreira.

Os resultados foram amplos e complexos, tanto no que se refere à integração horizontal e vertical, quanto aos efeitos da participação nos programas sobre as carreiras dos indivíduos, considerando-se as sub-variáveis.

Em relação à integração vertical, conclui-se que no presente estudo de caso os dois processos – Educação Corporativa e Carreira – estão integrados à estratégia da organização, o que

apresenta forte impacto sobre a percepção dos efeitos da participação nos programas sobre a carreira.

Também se conclui que há integração horizontal entre os dois sistemas, a partir de competências definidas estrategicamente, as quais são alvo dos programas e critério para ascensão na carreira, considerando as complexidades das competências. Também a integração horizontal apresenta forte influência sobre a percepção da influência estudada.

Em relação ao Sistema de Educação Corporativa, os programas envolvem conhecimento dos valores e cultura da organização, do setor e do negócio e as competências e valores desenvolvidos são altamente valorizados no ambiente complexo, o que indica que há significativa percepção do impacto da participação sobre a carreira dos indivíduos, tanto na organização quanto além dos seus limites

A gestão do capital intelectual através do alinhamento entre as competências humanas e organizacionais, e destas à estratégia, difundindo as metas estratégicas através dos programas do Sistema de Educação Corporativa e do sistema de carreira é ferramenta para ajudar a organização a alcançar sua missão.

O sistema de carreiras, centrado no indivíduo, tem explicitadas as competências em níveis de complexidade relacionados à ascensão, porém isso não é amplamente divulgado entre todos os níveis, o que poderia explicar a baixa percepção dos funcionários sobre a integração entre os dois sistemas.

Chama a atenção a alta correlação percebida entre a participação nos programas e o planejamento de carreira, que é papel do indivíduo no processo, o qual requer auto-avaliação constante. Ao mesmo tempo, isso se reflete apenas moderadamente em recompensas percebidas, o que pode indicar que o papel da organização no processo, que é definir de forma transparente os critérios de acesso e instrumentos de gestão não é exercido de forma plena.

Apesar da percepção do efeito moderado da participação sobre recompensas, quando o indivíduo percebe que é recompensado isso causa grande acumulação de capital de carreira, que por sua vez lhe traz recompensas. Isso indica um círculo virtuoso de desenvolvimento,

que nos faz refletir sobre a importância da transparência de critérios para recompensar os indivíduos que se desenvolvem.

Há forte percepção de que a participação nos programas tem efeito sobre a acumulação de capital de carreira e isso é percebido de maneira muito intensa como fonte de recompensas. Também o contrário é verdadeiro: as recompensas percebidas se refletem de maneira intensa sobre a acumulação de capital de carreira. Isso indica que o desenvolvimento do indivíduo, apesar de não estar focado apenas na organização, é altamente sensível à postura que esta adote no sentido de incentivá-lo e recompensá-lo.

Foi surpreendente a percepção da imensa maioria dos respondentes sobre a visão de planejamento de carreira na empresa considerar as oportunidades internas e do mercado, o que representa a carreira sem fronteira. Apesar de a pesquisa ter sido feita dentro de uma organização, alguns dados apontam para a percepção de visão mais ampliada sobre carreira.

Pode-se concluir que a influência percebida da participação sobre a carreira é mais significativa quando as competências desenvolvidas são valorizadas no contexto mais amplo do que o da organização.

5.1 Limitações do estudo

O estudo de caso único, exploratório não permite a generalização das conclusões para outras organizações.

Por tratar-se de assunto ainda não estudado, optou-se pela abordagem exploratória visando obter mais informações que possam orientar estudos futuros. Os resultados podem nortear futuras pesquisas visando entender melhor a ligação entre os assuntos estudados.

Outra limitação refere-se ao fato de o estudo ter sido conduzido em relação à percepção de um nível definido de funcionários, média gerência, não podendo ser generalizadas as conclusões para o restante da organização.

5.2 Recomendações para estudos futuros

Espera-se que o presente estudo possa contribuir para ampliar o entendimento dos processos de Gestão de Pessoas nesse complexo contexto da sociedade do conhecimento, em que as pessoas são o diferencial estratégico. Futuras pesquisas poderão ser feitas para aprofundar o entendimento sobre a integração entre os processos relativos a geração e manutenção da vantagem competitiva através do desenvolvimento e retenção de talentos, ampliando-se as unidades de análise e fontes de informações.

Uma possível ampliação do conhecimento sobre os processos envolvidos seria investigar a percepção da organização, na figura do gestor, sobre a influência da participação nos programas de Educação Corporativa sobre as carreiras dos funcionários sob sua responsabilidade. Sugere-se investigar a correlação entre as duas percepções, subjetiva e objetiva, e suas implicações.

Uma outra possibilidade de estudos futuros seria a ampliação do estudo para outras organizações em que os dois sistemas apresentassem variado grau de integração horizontal e vertical, visando identificar mais claramente os efeitos dessa integração sobre as pessoas, dentro e além das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- As 100 Melhores Empresas Para se **Trabalhar** na América Latina.** In www.bancoreal.com.br/index_internas.htm?sUrl=/vangogh/home/home_vangogh.shtml acesso em 30/04/2007.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. In: VIEIRA, Marcelo M. Falcão e OLIVEIRA, Lucia Maria Barbosa (orgs.). *Administração Contemporânea – Perspectivas Estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. e FISCHER, André. *Pesquisa RH 2010: Uma análise das tendências em gestão de pessoas para os próximos 10 anos*. 2. ed. São Paulo: FIA/FEA-USP, 2000.
- _____. *Pesquisa RH 2010: Uma análise das tendências em gestão de pessoas para os próximos 10 anos*. São Paulo: FIA/FEA-USP, 2004.
- ALLEN, Mark. *The Corporate University Handbook. Designing, Managing and Growing a Successful Program*. New York: Amacom Books, 2002.
- ALPERSTEDT, Cristiane. *Universidades Corporativas: Discussão e Proposta de uma Definição*. In ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2000. Florianópolis: Anais... Florianópolis, 2000.
- ARTHUR, Michael B, Svetlana, N. Khapova and CELESTE, P. M. Wilderom. *Career success in a boundaryless career world*. Journal of Organizational Behavior. n.26. p.177-202. 2005.
- _____. and ROUSSEAU, Denise M. *Introduction: the boundaryless career as a new employment principle*. In: ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M. (Ed.). *The boundaryless career: a new employment principle for a new organization era*. Oxford: Oxford University Press, 1996a.
- BECKER, Grace Vieira e RUAS, Roberto Lima. *Formação e Desenvolvimento de Competências Organizacionais: Desvendando uma Trajetória na Competitividade Empresarial*. In ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2005. Brasília: Anais. Brasília, 2005.
- BRANDÃO, Giselle Reis. *A configuração de Universidade Corporativa e suas implicações na Gestão de Recursos Humanos: um estudo de caso*. In ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2004. Curitiba: Anais... Curitiba, 2004.
- CONOVER, W. J. (1999). *Practical nonparametric statistics*. New York: 3 ed. John Wiley & Sons, Inc..
- COOPER, Donald R. e SCHINDLER, Pamela S. *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DENGO, Normélio. *Universidades Corporativas: Modismo ou inovação*. In ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2002. Salvador: Anais... Salvador, 2002.
- DEMO, Pedro. *Metodologia do Conhecimento Científico*. São Paulo: Atlas, 2000.
- DUTRA, Joel Souza. *Administração de Carreiras*. São Paulo: Atlas, 1996.
- _____. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

EBOLI, Marisa. Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.

_____. O Desenvolvimento das Pessoas e a Educação Corporativa. In Fleury, Maria Teresa Leme et all. As Pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

FLICK, Uwe. Uma introdução à Pesquisa Qualitativa. São Paulo: Bookman, 2004.

História do ABN AMRO REAL in http://pt.wikipedia.org/wiki/ABN_AMRO acesso em 30/04/2007.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Editora Atlas, 1988.

GUIA EXAME-VOCÊ S/A – AS MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR 2006. Edição especial Exame - Você S/A. Coordenação técnica André Fischer e Joel Dutra (FIA). Análise Metodológica: Fundação Instituto de Administração (FIA), ligado à Universidade de São Paulo (USP). São Paulo: Editora Abril, 2006.

GUIA VOCÊ S/A EXAME - – AS MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR 2007. Edição especial Você S/A - Exame. Coordenação técnica André Fischer e Joel Dutra (FIA). Análise Metodológica: Fundação Instituto de Administração (FIA). São Paulo. Editora Abril, 2007.

INKSON, Kerr and ARTHUR, Michael B. *How to be a Successful Career Capitalist*. Organizational Dynamics, v. 30, n1, p. 48-61. 2001.

JANASZ, Suzanne C., SULLIVAN, Sherry E. and WHITING, Vicki. *Mentor networks and career success: Lessons for turbulent times*. Academy of Management Executive, 2003, Vol. 17, No. 4

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 2003.

LEIBOWITZ, Zandy B. Designing career development systems: principles and practices. Human Resource Planning, v.10,n.4, p. 195-208, out./dez. 1987.

LIMA, M.C. Monografia: A Engenharia da Produção Acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.

LUSTRI, Denise A. Aplicação de Sistema de Gestão do Conhecimento para o Desenvolvimento de Competências: Um Estudo de Caso em Empresa do Setor de Serviços. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas – FEA - USP, São Paulo, 2005.

MAGALHÃES, M.N., LIMA, A.C.P. (2005). Noções de Probabilidade e Estatística. 6. ed. - revista, Edusp, São Paulo.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações. São Paulo: Atlas, 2002.

- MASTELLA, Alexandra Silveira. Gerenciamento Estratégico de Carreira: A Experiência de Duas Empresas Multinacionais. In ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2002. Salvador: Anais... Salvador, 2002.
- MCLELLAND, David C. *Testing for competence rather than intelligence*. American Psychologist, jan 1973.
- MEISTER, J. C. Educação Corporativa. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.
- MOURA, Maria Cristina Canovas de; BITENCOURT, Claudia Cristina. Articulating strategy and the development of managerial skills. RAE electron. São Paulo, v. 5, n. 1, 2006. Available from: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482006000100003&lng=en&nrm=iso>. Access on: 13 Oct 2006. doi: 10.1590/S1676-56482006000100003.
- MUNDIM, A. P. F.; RICARDO, E. J.(Org) Educação Corporativa: Fundamentos e Práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2004.
- PRAHALAD, C.K. and HAMMEL, Gary. A competência Essencial da Corporação. In Ulrich et all: Recursos Humanos Estratégicos. São Paulo: Editora Futura, 2000.
- SBRAGIA, Roberto. in Disciplina Seminário de Pesquisa em Administração. PPGA FEA-USP, 2006.
- SILVA, Cassiano Machado. A Gestão por Competências e sua influência na implementação da Gestão Estratégica de Pessoas: Estudo de caso. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas – FEA - USP, São Paulo: 2003.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais. São Paulo: Atlas, 1987.
- YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: *Bookman*, 2005.
- ZARIFIAN, Philippe. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DE PESQUISA

APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO FUNCIONÁRIOS

APÊNDICE 3 – QUESTÕES PARA CADA VARIÁVEL

APÊNDICE 4 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM GESTOR DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

APÊNDICE 5 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM GESTOR DE RH- CARREIRA

APÊNDICE 6 – TABELAS DE RESPOSTAS ÀS QUESTÕES

APÊNDICE 1 - PROTOCOLO DE PESQUISA

Variável Participação em Programas e variáveis intervenientes:

VARIÁVEIS	CONTEÚDO	QUESTÕES	ESCALA DE RESPOSTA	FONTE DE INFORMAÇÃO
Qualificação do SEC	Tempo de implantação do SEC	Há quanto tempo existe o SEC na empresa?	Nominal	Dados secundários
Participação em programas de educação corporativa	Programas de Educação Corporativa oferecidos pela empresa	Quais os programas de educação corporativa oferecidos pela empresa aos funcionários no ano de 2005?	Relação dos programas oferecidos nos anos citados	Entrevista semi-estrutura da com média gerência Documentação da divulgação interna dos programas oferecidos
	Programas de educação Corporativa dos quais o entrevistado participou	Em que programas de educação corporativa você participou no ano de 2005?	Relação dos programas dos quais participou nos dois últimos anos	Entrevista com funcionário
VARIÁVEIS INTERVENIENTES	CONTEÚDO	QUESTÕES	ESCALA DE RESPOSTA	FONTE DE INFORMAÇÃO
Impulso para o auto desenvolvimento	Analisar se a participação nos programas de educação corporativa se dá por impulso que o funcionário tem para o seu auto desenvolvimento ou por indicação do gestor; Analisar se o efeito na carreira é observado de maneira diferente quando há o impulso para a participação.	A participação foi voluntária ou exigida pela chefia	Escala Likert de 6 pontos	Questionário com escala Likert para os funcionários
Participação longitudinal	Analisar a frequência da participação nos programas ao longo do ano de 2005.	Em quantos programas de educação corporativa você participou no ano de 2005?	Distribuição da participação na linha do tempo	Análise da resposta à questão relativa à participação, nas entrevistas.

Sub-variáveis da variável Carreira:

SUB-VARIÁVEIS	CONTEÚDO	QUESTÕES	ESCALA DE RESPOSTA	FONTE DE INFORMAÇÃO
A. planejamento de carreira	Analisar se a participação nos programas de educação corporativa contribuiu para o planejamento individual da carreira, conforme definido pro Dutra (1996) como papel do indivíduo no processo	Como você planeja sua carreira para os próximos 5 anos? Sente existir relação entre as competências alvo de cada programa de que tenha participado e seu planejamento de carreira? A participação nos programas contribui para seu planejamento de carreira? Existem oportunidades oferecidas pela empresa que se encaixam no seu plano?	Entrevista semi-estruturada Escala Likert de 6 pontos	Questionário com escala Likert para os funcionários
B. recompensas percebidas	Analisar se houve alteração nas recompensas recebidas, segundo a percepção individual;	Você sente que houve alteração no reconhecimento do resultado do seu trabalho a partir de sua participação? Você se sente recompensado de alguma maneira direta ou indireta pelo seu desenvolvimento?	Escala Likert de 6 pontos	Questionário com escala Likert para os funcionários
C. knowing why, knowing how e knowing whom percepção do acúmulo de capital de carreira	Para cada programa de que tenha participado, analisar a percepção dos indivíduos e da organização sobre o acúmulo de capital de carreira através dos 3 tipos de conhecimento: knowing why, knowing how e knowing whom	-a participação no programa aumentou minha rede de relacionamentos. -a participação no programa me fez repensar o motivo pelo qual escolhi esse trabalho ou essa carreira -a participação me trouxe novas possibilidades de desenvolver o trabalho, através da aquisição de novos conhecimentos -com os conhecimentos adquiridos no programa minha reputação aumentou na empresa e no mercado - a participação no programa reforçou minha motivação para seguir minha carreira - a ampliação da minha rede de relacionamentos trouxe-me novas oportunidades de desenvolvimento	Escala Likert de 6 pontos	Questionário com escala Likert para os funcionários

Qualificação das variáveis Integração Vertical e Integração Horizontal:

	CONTEÚDO	QUESTÕES DE RESPOSTA	ESCALA INFORMAÇÃO	FONTE DE
Qualificação das variáveis de acordo com a integração vertical	Analisar a integração entre a estratégia da empresa, incluindo suas competências empresariais ou críticas necessárias à consecução da estratégia e os processos de gestão de pessoas que têm como objetivo o desenvolvimento das pessoas para a criação e manutenção da vantagem competitiva. (estratégia x processos de gestão de pessoas)	<ul style="list-style-type: none"> • Qual a estratégia da empresa para competir no mercado global? • Como os processos de gestão de pessoas estão alinhados a essa estratégia? Em que ela se reflete nesses processos? • Quais as políticas de desenvolvimento e retenção de talentos que estão associados à estratégia definida? 	Nominal	Entrevista semi-estruturada com alta e média gerência. Análise de documentos.
	Analisar a integração entre as competências estratégicas empresariais e os programas de educação corporativa oferecidos e suas competências humanas (estratégia x educação corporativa)	<ul style="list-style-type: none"> • Como são definidos os programas de educação corporativa a serem oferecidos aos funcionários? • Qual o critério para participação nos programas? • Em relação aos programas A, B, C, e X oferecidos nos dois últimos anos, defina: <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos - Competências estratégicas - Competência humanas relacionadas 	Nominal	Entrevista semi-estruturada com alta e média gerência. Entrevista com responsável por Educação Corporativa e com responsável por carreiras. Análise de documentos.
	Analisar a integração entre a estratégia e o sistema de administração de carreiras (estratégia x carreira) .	<ul style="list-style-type: none"> • Como são definidos os eixos de carreira? • Como são caracterizados os níveis de complexidade de cada eixo de carreira? • Quais os critérios de acesso entre os níveis de complexidade? • Os critérios para ascensão em níveis de complexidade estão relacionados a desenvolvimento de competências estratégicas para a empresa? 	Nominal	Entrevista semi-estruturada com alta e média gerência. Análise de documentos.
Qualificação das variáveis de acordo com a Integração horizontal	Analisar a integração entre os processos de gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Como é a descrição dos níveis de complexidade e critérios para mobilidade entre os níveis? • Como é mensurado o desenvolvimento de competências necessárias para assumir funções de maior complexidade? 	Nominal	Entrevista semi-estruturada com alta e média gerência de recursos humanos/gestão de pessoas. Análise de documentos.
		<ul style="list-style-type: none"> • Quais as políticas de atração, desenvolvimento e retenção de talentos na empresa? 	Questionário de múltipla escolha para funcionários e entrevista semi-estruturada para gestores responsáveis	Entrevista com gestores responsáveis e funcionários.

APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO FUNCIONÁRIOS

Essa pesquisa é parte da minha **Dissertação** para conclusão do curso de **Mestrado** da Faculdade de Administração da **USP**, e tem como objetivo analisar a percepção que os indivíduos e seus gestores têm sobre os efeitos da participação em programas de Educação Corporativa. Não é objetivo da pesquisa analisar o funcionário ou o gestor, mas sim explorar sua percepção sobre o conceito de Educação Corporativa.

Para tanto, uma amostra dos participantes do programas PDL II, em São Paulo, foi escolhida para responder a esse questionário.

Não estranhe se as questões porventura parecerem repetitivas, faz parte da metodologia utilizada, visando garantir o rigor da coleta de dados. Será colhida a opinião de seu gestor, o qual se pede identificar no espaço abaixo.

Desde já, grata por sua colaboração,

Georgia Tiepolo Schmidt Rogel, Mestranda da USP.

Gestor:	e-mail	telefone

Por favor, leia as frases abaixo e escolha uma opção, assinalando um X naquela que mais se aproxima da sua opinião sobre sua participação nos programas da Academia. É muito importante que nenhuma questão fique sem resposta. Obrigada.

1- Como você classificaria sua participação no programa, considerando **0** como totalmente definida pelo **GESTOR** e **5** como totalmente definida pelo **INTERESSE PRÓPRIO**:

0 ()	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Definida pelo gestor					Definida pelo interesse próprio

Nas questões de 2 a 28 assinale com um X a alternativa que melhor indica a **sua opinião** sobre sua participação, considerando **0** como **DISCORDO** e **5** como **CONCORDO**.

2- O desenvolvimento das competências propiciado pelo programa ajudou-me planejar minha carreira.

0 ()	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Discordo					Concordo

3- O desenvolvimento de novas competências me permitiu ter uma visão melhor do que pretendo para minha carreira.

0 ()	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Discordo					Concordo

4- A motivação interior que me orienta na carreira também me estimula a buscar novas relações.

0 ()	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Discordo					Concordo

5- Sinto-me reconhecido por apresentar melhores resultados a partir da participação.

0 ()	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Discordo					Concordo

6- Conhecer mais pessoas, a partir da participação nos programas, contribuiu para meu desenvolvimento.

0 ()	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Discordo					Concordo

7- A aquisição de novos conhecimentos técnicos e pessoais ajudou-me a me relacionar com mais pessoas dentro e fora da empresa.

0 ()	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Discordo					Concordo

8- Entrar em contato com pessoas durante a participação ajudou-me a descobrir novas motivações para minha carreira.

0 ()	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Discordo					Concordo

9- Uma das contribuições da Educação Corporativa foi que os conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas ajudaram-me a planejar minha carreira.

0 ()	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Discordo					Concordo

10- A participação no programa ajudou-me a aumentar a rede de relacionamentos.

0 ()	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Discordo					Concordo

11- A partir de minha motivação pude participar dos programas e desenvolver-me.

0 ()	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Discordo					Concordo

12- O programa propiciou-me o desenvolvimento de novos conhecimentos técnicos e pessoais.

0 ()	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Discordo					Concordo

13- Sinto-me mais realizado a partir do retorno positivo que tenho das pessoas com as quais pude entrar em contato.

0 ()	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Discordo					Concordo

14- A partir da participação pude refletir sobre minha carreira e repensar os motivos que me levaram a escolhê-la.

0 ()	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Discordo					Concordo

15- O reconhecimento, pela empresa, de que pude melhorar os resultados apresentados a partir da participação no programa levou a empresa a recompensar-me.

0 ()	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Discordo					Concordo

16- Fiquei mais conhecido na empresa a partir do desenvolvimento propiciado pela Educação Corporativa.

0 ()	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Discordo					Concordo

17- A motivação em crescer na carreira incentivou a ampliação da minha rede de relacionamentos.

0 ()	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Discordo					Concordo

18- Sinto-me mais seguro e confiante devido ao aumento da performance propiciada pela participação no programa.

0 ()	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Discordo					Concordo

19- As pessoas com as quais me relacionei ajudaram-me a refletir sobre os rumos traçados para minha carreira.

0 ()	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Discordo					Concordo

20- Recebi alguma recompensa, direta ou indireta, pelo meu desenvolvimento a partir da participação nos programas.

0 ()	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Discordo					Concordo

21- Percebi aumento de meu valor para o mercado a partir do desenvolvimento propiciado pelo programa.

0 ()	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Discordo					Concordo

22- Minha postura comprometida ajudou-me a desenvolver novas habilidades técnicas e interpessoais.

0 ()	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Discordo					Concordo

23- A reputação adquirida a partir do meu desenvolvimento cria novas oportunidades de aprendizagem e crescimento.

0 ()	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Discordo					Concordo

24- Os novos conhecimentos e habilidades adquiridos reforçaram minha identificação com a carreira em curso.

0 ()	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Discordo					Concordo

25- A imagem que tenho em minha rede de relacionamentos é influenciada pelo meu comprometimento com a carreira.

0 ()	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Discordo					Concordo

26- A participação no programa de desenvolvimento contribuiu para que eu planejasse minha carreira.

0 ()	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Discordo					Concordo

27- As relações pessoais estabelecidas com os consultores e demais participantes do programa propiciaram-me novas oportunidades de desenvolvimento e aumento de performance.

0 ()	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Discordo					Concordo

28- O processo de aprendizagem foi facilitado pela motivação para atingir sucesso na carreira.

0 ()	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Discordo					Concordo

Nas questões 29 e 30, assinale a alternativa de acordo com o enunciado:

29- Marque a alternativa que melhor representa a sua percepção sobre a visão de planejamento de carreira nessa empresa:

() A empresa busca incentivar seus funcionários a planejarem suas carreiras em longo prazo, considerando as oportunidades internas e do mercado como um todo.

() A empresa busca incentivar seus funcionários a planejarem suas carreiras em longo prazo, considerando as oportunidades oferecidas aqui dentro.

- () A empresa busca incentivar seus funcionários a planejarem suas carreiras, sempre considerando o passo seguinte a ser dado.
- () A empresa considera que o funcionário deve planejar sua carreira a partir da necessidade de crescimento profissional sentida por ele.
- () O planejamento de carreira é de responsabilidade de cada funcionário e é feito de acordo com as metas que este estabelece.
- () Planejamento de carreira não é preocupação da empresa, e sim de indivíduos que aqui dentro têm essa preocupação.

30- Em relação às políticas de atração, desenvolvimento e retenção de talentos a alternativa que melhor representa o que ocorre nessa empresa, segundo sua percepção é:

- () Existe uma política clara de atração, desenvolvimento e retenção de talentos, representada por recompensas diretas e indiretas previstas e por programas de desenvolvimento que são de amplo conhecimento dos funcionários.
- (a b) A atração de talentos é reforçada pelas recompensas diretas e indiretas oferecidas, porém o desenvolvimento e retenção nem sempre são claramente definidos.
- () Existem políticas claras de atração e desenvolvimento de talentos, porém a retenção nem sempre é eficiente.
- () A empresa estimula o desenvolvimento dos talentos existentes, o que é amplamente difundido e reconhecido.
- () A retenção de talentos é priorizada pela empresa como política claramente definida.
- () Não existem políticas claras de atração, desenvolvimento e retenção de talentos na empresa.

Você se lembra dos cursos em que participou no ano de 2005, na Academia? Por favor, preencha na tabela abaixo:

	Curso ou programa
1	
2	
3	
4	
5	

Para encerrar, por favor, responda às últimas questões:

- a) Sexo: () Masculino () Feminino
- b) Grau de escolaridade:
 () 2º grau () Superior Incompleto () Superior Completo
 () Pós-graduação Incompleta () Pós-graduação Completa
- c) Você trabalha há quanto tempo nessa empresa?
- d) Idade:
- e) Estado civil () Solteiro () Casado () Viúvo () Separado ou divorciado

APÊNDICE 3 – QUESTÕES PARA CADA VARIÁVEL

Impulso para o autodesenvolvimento

1. Como você classificaria sua participação no programa, considerando **0** como totalmente definida pelo **GESTOR** e **5** como totalmente definida pelo **INTERESSE PRÓPRIO**.

Planejamento de carreira

2. O desenvolvimento das competências propiciado pelo programa ajudou-me planejar minha carreira.

9. Uma das contribuições da Educação Corporativa foi que os conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas ajudaram-me a planejar minha carreira.

26- A participação no programa de desenvolvimento contribuiu para que eu planejasse minha carreira.

Visão de planejamento de carreira na empresa

29. Marque a alternativa que melhor representa a sua percepção sobre a visão de planejamento de carreira nessa empresa:

A empresa busca incentivar seus funcionários a planejarem suas carreiras em longo prazo, considerando as oportunidades internas e do mercado como um todo.

A empresa busca incentivar seus funcionários a planejarem suas carreiras em longo prazo, considerando as oportunidades oferecidas aqui dentro.

A empresa busca incentivar seus funcionários a planejarem suas carreiras, sempre considerando o passo seguinte a ser dado.

A empresa considera que o funcionário deve planejar sua carreira a partir da necessidade de crescimento profissional sentida por ele.

O planejamento de carreira é de responsabilidade de cada funcionário e é feito de acordo com as metas que este estabelece

Recompensas percebidas

5- Sinto-me reconhecido por apresentar melhores resultados a partir da participação

15- O reconhecimento, pela empresa, de que pude melhorar os resultados apresentados a partir da participação no programa levou a empresa a recompensar-me

20- Recebi alguma recompensa, direta ou indireta, pelo meu desenvolvimento a partir da participação nos programas.

Knowing why (acumulação de capital de carreira)

11- *Knowing why desenvolvendo knowing how* A partir de minha motivação pude participar dos programas e desenvolver-me.

14- **Knowing why** A partir da participação pude refletir sobre minha carreira e repensar os motivos que me levaram a escolhê-la.

Knowing how (acumulação de capital de carreira)

3- **Knowing how desenvolvendo knowing why** O desenvolvimento de novas competências me permitiu ter uma visão melhor do que pretendo para minha carreira.

12- **Knowing how** O programa propiciou-me o desenvolvimento de novos conhecimentos técnicos e pessoais.

Knowing whom (acumulação de capital de carreira)

10- **Knowing whom** A participação no programa ajudou-me a aumentar a rede de relacionamentos.

Knowing why desenvolvendo knowing whom (acumulação de capital de carreira)

4- **Knowing why desenvolvendo knowing whom** A motivação interior que me orienta na carreira também me estimula a buscar novas relações.

17- **Knowing why desenvolvendo knowing whom** A motivação em crescer na carreira incentivou a ampliação da minha rede de relacionamentos.

25- **Knowing why desenvolvendo knowing whom** A imagem que tenho em minha rede de relacionamentos é influenciada pelo meu comprometimento com a carreira.

Knowing why desenvolvendo knowing how (acumulação de capital de carreira)

22- **Knowing why desenvolvendo knowing how** Minha postura comprometida ajudou-me a desenvolver novas habilidades técnicas e interpessoais.

28- **Knowing why desenvolvendo knowing how** O processo de aprendizagem foi facilitado pela motivação para atingir sucesso na carreira

Knowing how desenvolvendo knowing why (acumulação de capital de carreira)

18- **Knowing how desenvolvendo knowing why** Sinto-me mais seguro e confiante devido ao aumento da performance propiciada pela participação no programa.

24- **Knowing how desenvolvendo knowing why** Os novos conhecimentos e habilidades adquiridos reforçaram minha identificação com a carreira em curso.

Knowing how desenvolvendo knowing whom (acumulação de capital de carreira)

7- **Knowing how desenvolvendo knowing whom** A aquisição de novos conhecimentos técnicos e pessoais ajudou-me a me relacionar com mais pessoas dentro e fora da empresa.

16- **Knowing how desenvolvendo knowing whom** Fiquei mais conhecido na empresa a partir do desenvolvimento propiciado pela Educação Corporativa.

21- - **Knowing how desenvolvendo knowing whom** Percebi aumento de meu valor para o mercado a partir do desenvolvimento propiciado pelo programa.

Knowing whom desenvolvendo knowing how (acumulação de capital de carreira)

6- **Knowing whom desenvolvendo knowing how** Conhecer mais pessoas, a partir da participação nos programas, contribuiu para meu desenvolvimento.

23- **Knowing whom desenvolvendo knowing how** A reputação adquirida a partir do meu desenvolvimento cria novas oportunidades de aprendizagem e crescimento.

27- **Knowing whom desenvolvendo knowing how** As relações pessoais estabelecidas com os consultores e demais participantes do programa propiciaram-me novas oportunidades de desenvolvimento e aumento de performance.

Knowing whom desenvolvendo knowing why (acumulação de capital de carreira)

8- **Knowing whom desenvolvendo knowing why** Entrar em contato com pessoas durante a participação ajudou-me a descobrir novas motivações para minha carreira.

13- **Knowing whom desenvolvendo knowing why:** Sinto-me mais realizado a partir do retorno positivo que tenho das pessoas com as quais pude entrar em contato.

19- **Knowing whom desenvolvendo knowing why** As pessoas com as quais me relacionei ajudaram-me a refletir sobre os rumos traçados para minha carreira.

Integração horizontal (acumulação de capital de carreira)

30- Em relação às políticas de atração, desenvolvimento e retenção de talentos a alternativa que melhor representa o que ocorre nessa empresa, segundo sua percepção é:

() Existe uma política clara de atração, desenvolvimento e retenção de talentos, representada por recompensas diretas e indiretas previstas e por programas de desenvolvimento que são de amplo conhecimento dos funcionários.

() A atração de talentos é reforçada pelas recompensas diretas e indiretas oferecidas, porém o desenvolvimento e retenção nem sempre são claramente definidos.

() Existem políticas claras de atração e desenvolvimento de talentos, porém a retenção nem sempre é eficiente.

() A empresa estimula o desenvolvimento dos talentos existentes, o que é amplamente difundido e reconhecido.

() A retenção de talentos é priorizada pela empresa como política claramente definida.

() Não existem políticas claras de atração, desenvolvimento e retenção de talentos na empresa.

Participação longitudinal

Você se lembra dos cursos em que participou no ano de 2005, na Academia? Por favor, preencha na tabela abaixo.

APÊNDICE 4

Roteiro para entrevista semi-estrutura com gestor de Educação Corporativa

Histórico da Academia ABN AMRO Brasil

Quais os programas de educação corporativa oferecidos pela empresa aos funcionários no ano de 2005?

Quais as **competências humanas** que esses programas buscaram desenvolver?
(Relação das competências humanas cujos programas objetivam desenvolver)

Estratégia

- Qual a estratégia da empresa para competir no mercado global?
- Como os processos de gestão de pessoas estão alinhados a essa estratégia? Em que ela se reflete nesses processos?
- Quais as políticas de desenvolvimento e retenção de talentos que estão associados à estratégia definida?

Integração entre as competências estratégicas empresariais e os programas de educação corporativa oferecidos e suas competências humanas (**estratégia x educação corporativa**)

- Como são definidos os programas de educação corporativa a serem oferecidos aos funcionários?
- Qual o critério para participação nos programas?
- Em relação aos programas A, B, C e X oferecidos nos dois últimos anos, definir:
 - Objetivos
 - Competências estratégicas
 - Competências humanas relacionadas

APÊNDICE 5

Roteiro para entrevista semi-estruturada com gestora RH - Carreira

Estratégia

- Qual a estratégia da empresa para competir no mercado global?
- Como os processos de gestão de pessoas estão alinhados a essa estratégia? Em que ela se reflete nesses processos?
- Quais as políticas de desenvolvimento e retenção de talentos que estão associados à estratégia definida?

Integração vertical entre a estratégia e o sistema de administração de carreiras (estratégia x carreira).

- Como são definidos os eixos de carreira?
- Como são caracterizados os níveis de complexidade de cada eixo de carreira?
- Quais os critérios de acesso entre os níveis de complexidade?
- Os critérios para ascensão em níveis de complexidade estão relacionados a desenvolvimento de competências estratégicas para a empresa?

Integração horizontal entre os processos de gestão de pessoas

- Como é a descrição dos critérios para mobilidade entre os níveis do sistema de carreira?
- Como é mensurado o desenvolvimento de competências necessárias para progressão na carreira?
- Quais as políticas de atração, desenvolvimento e retenção de talentos na empresa?

APÊNDICE 6 - TABELAS DE RESPOSTAS ÀS QUESTÕES

Tabela A – Tabela da distribuição de gênero dos funcionários.

Gênero	Quantidade	Percentuais
F	12	16,9%
M	56	78,9%
NR	3	4,2%
Total	71	100,0%

Tabela B– Tabela da distribuição de escolaridade dos funcionários.

Escolaridade	Quantidade	Percentuais
2º grau	0	0,0%
Superior Incompleto	7	9,9%
Superior Completo	23	32,4%
Pós-graduação Incompleta	7	9,9%
Pós-graduação Completa	29	40,8%
NR	5	7,0%
Total	71	100,0%

Tabela C – Tabela da distribuição do estado civil dos funcionários.

Estado Civil	Quantidade	Percentuais
Solteiro	5	7,0%
Casado	56	78,9%
Separado ou Divorciado	5	7,0%
Viúvo	1	1,4%
NR	4	5,6%
Total	71	100,0%

Tabela D – Medidas-resumo da idade dos funcionários.

Idade	Valor
Média	40,33
Desvio-Padrão	6,72
1ºQuartil	36,00
Mediana	40,00
3ºQuartil	46,00
Não Respondeu	4

Tabela E – Medidas-resumo do tempo de casa dos funcionários.

Tempo de Casa	Valor
Média	14,91
Desvio-Padrão	8,05
1ºQuartil	8,00
Mediana	15,00
3ºQuartil	22,00
Não Respondeu	7

Tabela F – Tabela da distribuição da quantidade de cursos dos funcionários.

Quantidade de Cursos	Quantidade	Percentuais
0	29	40,8%
1	7	9,9%
2	10	14,1%
3	11	15,5%
4	5	7,0%
5	7	9,9%
6 ou mais	2	2,8%
Total	71	100,0%

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](#)