



Elementos de Administração 5

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Atena
Editora

Ano 2019

Clayton Robson Moreira da Silva

(Organizador)

Elementos de Administração

5

Atena Editora
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Lorena Prestes e Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

E38 Elementos de administração 5 [recurso eletrônico] / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (Elementos de Administração; v. 5)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-178-7

DOI 10.22533/at.ed.787191303

1. Administração. 2. Gestão socioambiental. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série.

CDD 658.4

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Elementos de Administração” compreende uma série com sete volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este sexto volume, composto por dez capítulos, contempla trabalhos com foco no ensino em administração e está dividido em três partes.

A primeira parte deste volume agrega três capítulos que desenvolvem pesquisas desenvolvidas com discentes de administração, proporcionando a reflexão acerca de diferentes pontos e percepções dos estudantes dessa área, tais como: motivação, planejamento de carreira e avaliação do ensino superior. A segunda parte deste volume compreende três capítulos que reúnem estudos sobre a atuação do docente de administração e gestão universitária, possibilitando que o leitor compreenda temáticas voltadas às competências docentes, à utilização de mecanismos para a educação a distância e perspectivas sobre a gestão universitária. Na terceira parte deste volume, são apresentados quatro capítulos que contemplam pesquisas sobre aprendizagem e formação de gestores.

Dessa forma, este quarto volume é dedicado àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre os “Elementos de Administração” com foco no ensino em administração, por meio de um arcabouço teórico construído por uma série de artigos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória no campo da administração. Ainda, ressalta-se que este volume agrega à área de administração à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre as diferentes percepções dos agentes que atuam no processo de ensino em administração.

Por fim, espero que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área da administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

PARTE I – INSTRUMENTOS DE GESTÃO AMBIENTAL

CAPÍTULO 1 1

CAPACIDADES DINÂMICAS E SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL EM ORGANIZAÇÃO MILITAR DE APOIO LOGÍSTICO

Romero de Albuquerque Maranhão
Norberto Stori

DOI 10.22533/at.ed.7871913031

CAPÍTULO 2 18

O PLANEJAMENTO AMBIENTAL DAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE À LUZ DA TEORIA INSTITUCIONAL

Emerson Andrade Gibaut

DOI 10.22533/at.ed.7871913032

CAPÍTULO 3 36

LOGÍSTICA REVERSA DE PÓS-VENDA COMO ESTRATÉGIA DE FORTALECIMENTO DA EMPRESA ERICSSON DO BRASIL

Rogério Silveira Dias
Felipe Caleffi
Andreia Bonato da Silva
Faculdades Monteiro Lobato

DOI 10.22533/at.ed.7871913033

CAPÍTULO 4 52

POLÍTICA NACIONAL DE RESÍDUOS SÓLIDOS: UM RETRATO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NACIONAL DE 2010 A 2017

Agleilson Souto Btista
Jorge da Silva Correia Neto
José de Lima Albuquerque
Maria Jaqueline da Silva Mandú

DOI 10.22533/at.ed.7871913034

PARTE II – ÉTICA, RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL E COMPORTAMENTO SUSTENTÁVEL

CAPÍTULO 5 71

ÉTICA CORPORATIVA E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL: DISSONÂNCIA ENTRE DISCURSO E PRÁTICA EM DOIS PEQUENOS RESTAURANTES ORGÂNICOS NA CIDADE DE SÃO PAULO

Patrícia Sales Patrício
Lígia Maria Ribeiro
Edna Ribeiro Santana
Fabiana Solange de Cristo

DOI 10.22533/at.ed.7871913035

CAPÍTULO 6 82

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NA PERSPECTIVA DE DISCENTES DE ADMINISTRAÇÃO

Maria Salvelina Marques Lourenço
Roseilda Nunes Moreira

Fabiana Pinto de Almeida Bizarria

DOI 10.22533/at.ed.7871913036

CAPÍTULO 7 104

VALORES, CRENÇAS E COMPORTAMENTOS NAS AÇÕES E ATITUDES DE CARÁTER AMBIENTAL DOS INDIVÍDUOS DO MUNICÍPIO DE LAVRAS-MG

Juliana Rabelo Pereira

Eloisa Helena de Souza Cabral

DOI 10.22533/at.ed.7871913037

PARTE III – ESTRATÉGIA E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 8 146

ESTRATÉGIA, DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE: ENSAIANDO IDEIAS A PARTIR DE ALBERTO GUERREIRO RAMOS

Fabiana Pinto de Almeida Bizarria

Mônica Mota Tassigny

Flávia Lorene Sampaio Barbosa

DOI 10.22533/at.ed.7871913038

CAPÍTULO 9 168

COMPETENCES FOR SUSTAINABILITY AND ITS INSTITUTIONALIZATION LEVEL IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Nadiessa Cappellari

Silvio Roberto Stefano

Marcos Roberto Kuhl

Luiz Fernando Lara

DOI 10.22533/at.ed.7871913039

CAPÍTULO 10 186

EDUCAÇÃO CORPORATIVA E SUSTENTABILIDADE NA PERSPECTIVA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Jacqueline Rios Fonteles Albuquerque

Artur Gomes de Oliveira

Mônica Mota Tassigny

Fabiana Pinto de Almeida Bizarria

DOI 10.22533/at.ed.78719130310

SOBRE O ORGANIZADOR..... 210

EDUCAÇÃO CORPORATIVA E SUSTENTABILIDADE NA PERSPECTIVA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Jacqueline Rios Fonteles Albuquerque
Artur Gomes de Oliveira
Mônica Mota Tassigny
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria

RESUMO: Com a pesquisa objetiva-se demonstrar as contribuições do Sistema de Educação Corporativa como estratégia de Desenvolvimento Organizacional. Com uma abordagem qualitativa, a pesquisa usou a técnica da entrevista de grupo focal, complementada com a pesquisa documental. Com a análise de conteúdo percebeu-se que a *valorização das competências humanas* está presente em sua cultura organizacional, contudo o paradigma dos treinamentos e desenvolvimentos tradicionais ainda é forte; há contribuição da Universidade Corporativa (UC) para a *eficiência operacional*, principalmente quando se trata da ampliação do relacionamento com os clientes; a *excelência no atendimento-foco no cliente* volta-se especificamente para a sua liderança em microfinança e agricultura familiar; o *desenvolvimento sustentável* é perceptível pela própria missão institucional, reforçada pela ideia da geração de empregos e do papel de capitalizar oportunidades de desenvolvimento, de acordo com as melhores práticas do mercado; com o pequeno alinhamento entre *resultados financeiros competitivos*, e a Educação Corporativa fez emergir como o Banco consegue traduzir resultados satisfatórios, se não por intermédio de pessoas

Elementos de Administração 5

competentes? A função da UC no Banco não está sendo devidamente compreendida? O que fazer para que ela possa ser mais lucrativa? Como fazer para ela progredir? Acredita-se que sejam assuntos para pesquisas futuras.

PALAVRAS-CHAVE: Desenvolvimento organizacional. Gestão do conhecimento. Educação corporativa.

ABSTRACT: The research aims to demonstrate the contributions of the Corporate Education System as an Organizational Development strategy. With a qualitative approach, the research used the focal group interview technique, complemented with documentary research. With the analysis of content it was noticed that the valorization of human competences is present in its organizational culture, yet the paradigm of traditional training and development is still strong; there is a contribution of the Corporate University (UC) to the operational efficiency, especially when it comes to expanding the relationship with clients; customer service excellence focuses specifically on its leadership in microfinance and family agriculture; sustainable development is noticeable by the institutional mission itself, reinforced by the idea of job creation and the role of capitalizing on development opportunities in line with best market practice; with the small alignment between competitive financial results,

and Corporate Education has emerged how the Bank can translate satisfactory results, if not through competent people? Is the role of UC in the Bank not being properly understood? What can be done to make it more profitable? How do you make it progress? They are believed to be subjects for future research.

KEYWORDS: Organizational development. Knowledge management. Corporate education.

1 | INTRODUÇÃO

As organizações funcionam como propulsoras do progresso por meio da inovação e da gestão estratégica. Para tanto, faz-se necessário aprendizado contínuo e adaptação às novas rotinas, processos, técnicas e modelos mentais, de forma a acompanhar essas transformações (MOURA; CAMPANHOLO, 2011).

Por intermédio da informação, as organizações planejam suas ações e comparam os avanços previstos com os reais, montando seus planos de ação estratégica para obter qualidade em seus produtos e serviços (EBOLI, 1999). Com isso, demanda-se revisão das relações entre os colaboradores, as instituições e a comunidade onde a mesma está inserida, de forma que as empresas possam se manter competitivas (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

Pode-se atribuir ao cenário de mudanças, animado pela competição que eleva, conseqüentemente, a “agressividade” pela qual as organizações passam a atuar no mercado, demandas por perfis profissionais diferenciados, em sintonia com as inovações das estruturas físicas, os potenciais investimentos em marketing institucional e em relacionamento como formas de diferenciação, atraindo e mantendo clientes (LOPES, 2015). É nesse sentido que não é suficiente modernizar somente a estrutura, as organizações, para cumprir as exigências do mundo globalizado, é preciso investimento em formação, com a promoção de um ambiente institucional onde impere a cultura de aprendizado contínuo, assumindo que as organizações aprendem (MOTA, 2012; SENGE, 2010).

Esse contexto exige das organizações a capacidade de se transformar “em uma sociedade capaz de diagnosticar, analisar e resolver seus problemas, ou seja, ser uma sociedade capaz de aprender” (CARVALHO, 1999, p. 36). Nesse caso, o capital humano e intelectual, o capital estrutural e relacional, aliados ao conhecimento empresarial, são elementos fundamentais para sobrevivência das organizações (EDVINSSON; MALONE, 1998; BONTIS, 1998; FERNÁNDEZ; GISBERT; SALAZAR, 2013).

Portanto, o novo cenário traz consigo uma demanda emergente para as organizações: a capacitação de colaboradores, de forma que a criação do conhecimento possa transformar as práticas cotidianas em bons resultados, não tendo mais espaço para amadorismo e estruturas empresariais ineficazes (NOGUEIRA; ODELIUS,

2015). Em vista disso, a Educação Corporativa constitui-se excelente opção para viabilizar esse processo, pelo alinhamento, acompanhamento dos impactos gerados, pelos resultados, pela apropriação cultural, pois torna colaboradores cientes da importância do conhecimento diante da arena de atuação, objetivando a manutenção de empregados com elevado potencial, a agregação de valores e a potencialização de vantagens competitivas organizacionais (EBOLI, 2012; WAISMAN, 2012).

Ante do exposto, e em decorrência dos desafios impostos pelas mudanças a organização (KRAEMER, 2004), o conhecimento passa a ser a base principal de valorização nas organizações, considerando que as mudanças desafiam as organizações. Pensar e agir estrategicamente na era da gestão do conhecimento é potencializar o conhecimento mediante sua captura, desenvolvimento e dissiminação, sendo o novo ativo gerador de riquezas nas organizações do século XXI (SANTOS, 2012; STEWART, 1998).

A Educação Corporativa (EC) torna-se, nesse contexto, uma estratégia de alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos com as estratégias empresariais (ULRICH, 1998), e as organizações reconhecem nela um fator de estímulo à produtividade e à inovação. Além disso, por ser visto como uma fonte de vantagem competitiva sustentável frente aos concorrentes, já que tem caráter motivador com efeitos à longo prazo.

Assim, o grande desafio dos Sistemas de Educação Corporativa (SEC), em bancos de desenvolvimento, objeto desse estudo, consiste em conciliar as visões social e econômico-financeira, procurando formar pessoas dentro de uma perspectiva crítica, comprometidas com as orientações estratégicas e missão institucional, tendo como consequência o crescimento econômico e financeiro e o desenvolvimento sustentável (MARINELLI, 2013).

As teorias e os conhecimentos que descrevem o fenômeno da EC e que explicam os processos que envolvem a geração, manipulação e a troca entre as organizações e as pessoas, são considerados, no contexto das estratégias de negócios, um arcabouço de base tríplice que envolve estratégia, pessoas e geração de valor (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

O estudo versa sobre a seguinte questão-problema: o SEC de um Banco situado no Nordeste Brasileiro contribui como estratégia para o seu Desenvolvimento Organizacional (DO)? Com isso, objetiva-se demonstrar as contribuições do Sistema de Educação Corporativa como estratégia de Desenvolvimento Organizacional, traduzido nas perspectivas: valorização das competências humanas; eficiência operacional; excelência no atendimento-foco no cliente; desenvolvimento regional sustentável; resultados financeiros competitivos.

Tais tendências, também, apontam para um novo aspecto na criação de uma vantagem competitiva sustentável das organizações, baseadas no comprometimento da empresa com a educação e com o desenvolvimento das pessoas como centro do desempenho organizacional e em atenção à preservação do ambiente.

2 | EDUCAÇÃO CORPORATIVA (EC), UNIVERSIDADE CORPORATIVA (UC) E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

A EC é um sistema de desenvolvimento de pessoas que tem como objetivo principal a gestão de pessoas por competência, desempenhando, desta forma, papel estratégico no alinhamento das competências humanas às competências empresariais (EBOLI, 2014). Representa ações voltadas à capacitação dos colaboradores de uma organização, incorporadas nas estratégias de negócios das empresas, para responder às novas demandas organizacionais.

A EC também assume a prerrogativa de disseminar uma cultura de aprendizagem contínua, visto que os modelos tradicionais de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) não atendem mais às novas demandas educacionais na esfera organizacional. Com isso as empresas se apropriam do processo educativo, trazendo a escola para dentro da empresa (MEISTER, 1999; QUARTIERO; CERNY, 2005).

Para Meister (1999), a importância da EC como elemento-chave de transformações culturais, é decorrente da emergência de organizações flexíveis, o advento da era do conhecimento, a rápida obsolescência desse saber, a contínua ênfase na empregabilidade e a percepção da educação como estratégia no âmbito global, inserida na lógica dos negócios. Assim, a SEC assume o desenvolvimento de competências empresariais e humanas, na perspectiva da exequibilidade das estratégias de negócios (EBOLI, 2004).

As questões-chave da EC são, portanto: reconhecer que é necessário implementar a EC, o que fazer para conseguir potencializar a inteligência empresarial e como fazer para que a atitude de aprendizagem contínua seja disseminada em todos os níveis organizacionais e gerenciadas, mediante de uma nova concepção de liderança educadora que é a promoção da aprendizagem, por meio da motivação, inspiração, sensibilização e comunicação (EBOLI, 2012).

Os princípios norteadores de um SEC são entendidos como alicerces culturais e filosóficos que orientam as ações de todos os colaboradores para à elaboração e execução de um plano estratégico sólido e sustentável. Para que a estratégia seja concretizada, é necessário que sejam feitas “escolhas organizacionais integradas”, no que se refere aos aspectos culturais, estruturais, tecnológicos, processuais e, especialmente, na escolha de modelo de gestão empresarial que tenha como foco o gerenciamento de pessoas por competências, de forma que “favoreçam escolhas pessoais que transformem estes princípios em ações, práticas e hábitos, que gerem um comportamento cotidiano nos colaboradores, coerente com a estratégia definida” (EBOLI, 2004, p. 7).

A gestão, desse modo, pode ser entendida como uma filosofia empresarial que procura criar uma visão ampla e sistêmica da organização, focada nos objetivos, e por meio deles, garantir a coordenação de todos os esforços para o alcance dos resultados almejados pela organização. O desafio dos gestores, é encontrar uma forma de fazer

com que todos os colaboradores alcancem conjuntamente as metas organizacionais. Para tanto, é necessário planejar, organizar, dirigir e controlar recursos e pessoas. Assim, as escolhas organizacionais transformam escolhas estratégicas (competências empresariais) em escolhas pessoais (competências humanas) (EBOLI, 2004).

Os SECs, afirma Almeida, Marques e Abreu (2012, p. 120), têm como proposta: “[...] além de desenvolver a capacidade de gerar resultados econômicos, oferecer uma educação transformadora, capaz de despertar a consciência coletiva dos indivíduos, reacender seu senso de participação, e, sobretudo, ensinar o homem a criar e perdurar sua existência, com o material que a vida lhe oferece”.

É, pois, fundamental para a implantação de uma cultura voltada ao desenvolvimento de competências que o líder seja um educador, desempenhando os seguintes papéis: ser um agente dos negócios, ser um articulador de todos os sistemas, visando à máxima integração, fortalecedor de parcerias e motivador da aprendizagem contínua (MEISTER, 1999). Além de ser um meio de promover a gestão do conhecimento, a EC pode ser considerada potencial aliada organizacional, pois, além de capacitar a pessoa para atender às estratégias do negócio, atua como extensão do processo educacional e social (EBOLI, 2004; MEISTER, 1999; MINTZBERG, 2003; VON KROGH, 2000).

Por meio de processos de EC, ainda, as empresas fornecem aos seus *stakeholders* conhecimento, habilidade e atitudes que são aplicáveis em duas dimensões: a interna, atuando no próprio ambiente de trabalho; e a externa, cujo indivíduo tem oportunidade de enriquecer a si, no que tange à cultura e ao desenvolvimento pessoal. O principal objetivo da Universidade Corporativa, nesse contexto, é elaborar um sistema que possibilite o desenvolvimento das pessoas, tendo como base a gestão por competências, tendo como agente principal a gestão da mudança, com objetivo de atingir as estratégias do negócio (TEIXEIRA, 2001). Visto que capacitar, dentro de um novo modelo globalizado, não significa apenas fornecer mais informação e desenvolver habilidades, é uma condição *sine qua non* para o desenvolvimento (MEISTER, 1999).

É nesse contexto que se insere a Universidade Corporativa (UC), fortalecida na década de 1990, nos EUA e cada vez mais vem ganhando espaço no Brasil (EBOLI, 2004). A iniciativa pioneira de EC no Brasil aconteceu em 1987, com a criação da Escola Amil, seguidas por Grupo Accor do Brasil e a universidade Brahma, em 1995 (MARTINS, 2006).

O modelo é traduzido como um sistema educacional implementado no campo de atuação das empresas, com objetivo de desenvolver competências sistemáticas voltada para a prática e incorporação de valores organizacionais que possam contribuir para identidade e a cultura da organização (MEISTER, 1999). Seu surgimento tem como alicerce a sociedade do conhecimento que exige, entre outros, a capacidade de pensar de forma sistêmica, saber atuar em sistemas conectados e assumir responsabilidades em conjunto (MARKET, 2000).

A UC emerge, portanto, como um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação de colaboradores, clientes e fornecedores, buscando

otimizar as estratégias organizacionais (MEISTER, 1999), possibilitando sinergia da cadeia de produção, com objetivo de atingir as estratégias do negócio (TEIXEIRA, 2001; OTRANTO, 2008).

Portanto, para verificar se as UCs estão cumprindo seu papel, é necessário certificar se ela está desenvolvendo as competências não somente no âmbito de T&D, como também na esfera organizacional, bem como em todos os subsistemas da gestão de pessoas (EBOLI, 1999; PRINCE; BEAVER, 2001).

Nessa concepção, a UC pode ser usada como forma de concentrar as práticas de treinamento, minimizando custos e viabilizando o máximo possível, uma perfeita sinergia entre o desenvolvimento humano e os objetivos estratégicos do negócio, por meio da difusão e aplicação do conhecimento organizacional (SANTOS, 2012).

Torna-se, portanto, um novo modelo de negócio, de novos valores e novas práticas empresariais. Desta forma, a UC rompe com os conceitos tradicionais de T&D e evidencia-se como um sistema de aprendizagem contínua que busca incorporar novos processos, novas soluções, novos comportamentos que por intermédio da geração, assimilação, difusão e aplicação do conhecimento organizacional e de um processo ativo, viabilizam as estratégias de negócio e, conseqüentemente, gerando diferenciais e vantagens competitivas (EBOLI, 2004).

Dessa maneira, é crescente os esforços e investimentos em capacitação, transformando o processo em uma atividade economicamente viável e rentável, cuja efetividade poderá ser mantida pelos resultados que serão alcançados (BOOG, 1999). Portanto, para verificar se as UCs estão cumprindo seu papel, é necessário certificar se ela está desenvolvendo as competências não somente no âmbito de T&D, como também na esfera organizacional, bem como em todos os subsistemas da gestão de pessoas (EBOLI, 1999; PRINCE; BEAVER, 2001).

Nessa concepção, a UC pode ser usada como forma de concentrar as práticas de treinamento, minimizando custos e viabilizando o máximo possível, uma perfeita sinergia entre o desenvolvimento humano e os objetivos estratégicos do negócio, por meio da difusão e aplicação do conhecimento organizacional (SANTOS, 2012).

Torna-se, portanto, um novo modelo de negócio, de novos valores e novas práticas empresariais. Desta forma, a UC rompe com os conceitos tradicionais de T&D e evidencia-se como um sistema de aprendizagem contínua que busca incorporar novos processos, novas soluções, novos comportamentos que por intermédio da geração, assimilação, difusão e aplicação do conhecimento organizacional e de um processo ativo, viabilizam as estratégias de negócio e, conseqüentemente, gerando diferenciais e vantagens competitivas (EBOLI, 2004).

É nesse contexto que se insere a ânsia por sobrevivência em um mercado dinâmico e altamente competitivo, as organizações procuram gerar valores que sejam percebidos pelos clientes. Assim, o Desenvolvimento Organizacional (DO), conforme afirmam Fogari e Teixeira (2012), deve promover orientação sistêmica, aprendizagem voltada para experiência, constantes *feedbacks* e inovação e, principalmente,

processos eficientes de desenvolvimento de equipes de desempenho superior, capazes de responder rapidamente às mudanças.

O DO visa ampliar a percepção dos novos cenários da organização, devendo ser alinhadas às necessidades humanas às necessidades, aos objetivos e às metas organizacionais (HESSE, 2003; MARIOTTI, 2011). Portanto, o DO exige a participação ativa, aberta e democrática de todos os atores do processo e, por isso, é necessário que sejam revistos valores e procedimentos para que a mudança ocorra (HESSE, 2003).

O DO, no contexto contemporâneo, precisa trocar as “previsões” por “potenciais”, afirma Traesel (2014), que é o que pode ser obtido em situações e conjunturas imprevisíveis. Logo, as estratégias elaboradas pelas empresas em busca do DO devem basear-se em planos e cenários, com intuito de minimizar as incertezas. Revela-se, portanto, uma estratégia que visa desenvolver novas visões, novas crenças e valores, de forma que as organizações possam adaptar-se, rapidamente, aos novos desafios do mercado por meio da potencialização do capital humano que, para tanto, é necessário reaprender (ZALTMAN; DUNCAN, 1977).

3 | METODOLOGIA

O estudo de caso (YIN, 2010), possui natureza qualitativa na perspectiva de revelar processos sociais ainda pouco explorados, bem como construir novos enfoques, conceitos e categorias durante a investigação (MINAYO, 2010).

A pesquisa tem como objeto de estudo um Banco localizado no Nordeste brasileiro, uma organização estatal, constituída na forma de sociedade de economia mista, de capital aberto, controlada pelo Governo Federal Brasileiro. O Banco objetiva promover o desenvolvimento sustentável da região Nordeste do Brasil, por meio do apoio financeiro aos agentes produtivos regionais, no sentido de verificar confluências e sua interação dinâmica, com vistas a buscar responder a questão norteadora.

Na presente pesquisa, trabalhou-se com a triangulação de pesquisa documental, grupo focal e entrevista com questionário semiestruturado. Inicialmente, foi elaborado o planejamento da pesquisa (BARBOUR; KITZINGER, 1999). Questões relacionadas aos **Recursos necessários** (sala e material para a escrita), equipamentos (gravadores, *nortebook*) **Perfil dos participantes** (dois grupos, gestores educacionais e gestores estratégicos); **Número de participantes, quantidade de grupos e duração** (dez participantes, seis gestores educacionais e quatro gestores estratégicos, com a duração de 100 minutos para o grupo de gestores organizacionais e 90 minutos para o grupo de gestores educacionais); **Mediador e observador externo** (O pesquisador assumiu a função de mediador) foram observadas. Todos participantes assinaram previamente o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Os dados foram analisados com suporte na análise de conteúdo, na perspectiva

de Bardin (2011). Chizzotti (2006, p. 98) afirma que “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”. Logo, a análise de conteúdo é uma leitura aprofundada, “determinada pelas condições oferecidas pelo sistema linguístico e objetiva a descoberta das relações existentes entre o conteúdo do discurso e os aspectos exteriores” (BARDIN, 2011, p. 5).

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Do instrumento aplicado aos gestores estratégicos e educacionais, extraíram-se os núcleos temáticos: Valorização das Competências Humanas; Eficiência Operacional; Excelência no Atendimento – Foco no Cliente; Desenvolvimento Regional Sustentável; Resultados Financeiros Competitivos.

Pelo quadro 1, observa-se que a valorização das competências humanas reúne três aspectos discutidos: 1) Colaborações trazidas para ampliação, produção e difusão de estudos socioeconômicos sobre o Nordeste; 2) Aprimoramentos no processo de geração, administração e difusão de informações estratégicas; 3) Manutenção de um ambiente favorável à inovação e ao alinhamento organizacional; 4) Educação continuada e no desenvolvimento de pessoas e Consolidação do modelo de gestão por competências.

Faz parte da responsabilidade básica do Banco elaborar, promover e difundir estudos, pesquisas e informações socioeconômicas e avaliar políticas e programas que possam subsidiar as ações do Banco e da sociedade, na busca do desenvolvimento regional sustentável. Para o **entrevistado 1**: A implantação da Universidade Corporativa no Banco, apesar de contribuir para ampliação, produção e difusão de estudos socioeconômicos sobre o Nordeste, o impacto é baixo. Entretanto, os conhecimentos aprendidos permeiam em todos os negócios do banco. Abordando o tema, o **entrevistado 3** esclarece: (...) embora a universidade corporativa não venha a agir na especificidade, mas ela em parceria com as outras áreas é de fundamental ajuda.

O banco possui órgão responsável pela realização de estudos socioeconômicos na Região, que, até 2016, apoiou 2.452 projetos, comprometendo cerca de R\$ 313,3 milhões em toda a Região. Com o órgão, e recursos orientada por avisos, houve melhor divulgação junto à comunidade científica regional, contribuindo favoravelmente para o aumento da demanda por esses recursos e melhor distribuição espacial dos mesmos. A **entrevista 3** adiciona que em 2014, o banco realizou revisões em sua estrutura organizacional com a proposta de elevar a capacidade operacional e gerencial frente às demandas, com a possibilidade de construção de *agenda para o desenvolvimento e a capacitação dos recursos humanos e contou com a ajuda da Universidade Corporativa*. Contudo, hoje, estamos bem distante do que foi implantado nesse momento, certo? Assim, se a UC for entendida como competitividade, perpetuidade, o modelo deverá ser revisto.

Portanto, parece ser compreendido que as estratégias negociais da organização para serem alcançadas precisam que o objetivo principal da UC tenha como foco o desenvolvimento das competências de seus profissionais, consideradas fundamentais para o sucesso das estratégias de negócio. Assuntos como desenvolvimento regional e fórum anual de economia fazem parte de uma das trilhas de aprendizado – é essa a percepção evidenciada pelo **entrevistado 4**: Na realidade, duas partes, a trilha de desenvolvimento gerencial do banco; para ser gestor você precisa ter esses dois cursos. Assim, no banco as coisas são completamente diferentes, nós estamos separados, da Universidade Corporativa em si, ela trabalha somente com a capacitação. Em seguida o entrevistado 2 informa que (...) quem faz esse alinhamento é o um órgão, que é responsável pelo desenvolvimento nessa difusão e ele pesquisa e dissemina o que o Nordeste está precisando.

<p>Aprimoramentos no processo de geração, administração e difusão de informações estratégicas;</p>	<p>Ouvindo os gestores estratégicos acerca dessa categoria, o entrevistado 2 afirma que:</p> <p>As UC têm desempenhado um papel relevante como meio para aprimorar o processo de geração, administração e difusão de informações estratégicas mediante os treinamentos e desenvolvimentos realizados pelo Banco. Os entrevistados 3 e 4 se complementaram em seus depoimentos da seguinte maneira: A Universidade Corporativa tem um alto impacto na difusão das informações, visto que trabalha a visão estratégica já na formação de gestores organizacionais. No tocante a esse mesmo tema, a entrevistada 1 divergiu quando afirma que: Não consigo verificar a preocupação da difusão de informações nos treinamentos.</p> <p>É evidente, ainda, a importância de se trabalhar capacitações e captações externas. Nesse sentido, observa-se a seguinte afirmativa, entrevista 4: O Banco tanto patrocina capacitações externas (pós-graduação e mestrado e doutorado) como também, em áreas específicas, inclusive com a realização de fórum anual. [...] se o banco precisa difundir alguma informação estratégica “então vai ao mercado e contrata um curso, abre “X” vagas e coloca para todos os analistas serem capacitados que pode ser realizado na própria instituição ou por meio de cursos externos.</p> <p>Ainda, a UC somente pode atingir objetivos, fazendo com que todos os colaboradores da empresa sigam o caminho orientado pelo foco organizacional. Isso ficou constatado em relação ao banco na seguinte assertiva, entrevista 1: É importante lembrar que o treinamento que damos aqui é toda uma simulação do comercial, que faz a formação, que antes se chamava de formação bancária Mas, pra mim, é uma formação em que todos trabalhamos juntos e dentro da área que a gente foca e de acordo com as estratégias do banco. O entrevistado 2 complementa: (...) a gente oferta para a gestão treinamentos sobre estratégias e isso eu entendo que é importante para que eles possam gerar disseminar essas informações.</p> <p>Compreende-se, por síntese, que os respondentes afirmaram que a UC do Banco estava voltada tanto para o desenvolvimento de competências quanto para o desenvolvimento do negócio, por meio de ações direcionadas para a gestão de mudanças, promovendo oportunidades de aprendizado que possa suportar os objetivos estratégicos do Banco e disseminar a cultura deste.</p>
--	---

<p>Manutenção de um ambiente favorável à inovação e ao alinhamento organizacional</p>	<p>Possuir um planejamento de competências a serem desenvolvidas e ajustá-las de acordo com as inovações propostas faz com que a instituição possa se reposicionar, fator chave para a sobrevivência no futuro (HAMMER, 1990). Nesse sentido, entende-se haver consonância no discurso da entrevistada 1: Tem um projeto de inovação que tem uma relação direta com a universidade corporativa e o alinhamento organizacional. O projeto é do Banco, mas com a proposta de desenvolver competências profissionais por meio da Universidade da Corporativa. Então, o treinamento iniciou com cartões, treinamento na área de <i>desing fining</i>, mega tendências. Portanto, todos os treinamentos para esse projeto de inovação tem como parceira a Universidade Corporativa (UC).</p> <p>O Banco patrocina, em modo geral, treinamentos voltados para novas tecnologias, como energias fotovoltaicas, eólica etc., complementa o entrevistado 2, atestando que os colaboradores do BNB estão sempre em treinamento visto que, quando o banco investe em novas tecnologias, ele precisa que pessoas estejam treinadas nessas áreas, sendo da responsabilidade da UC os devidos alinhamentos.</p> <p>Para a entrevistada 3: É esse o grande desafio da universidade, porque se nós temos várias competências e mais na frente você vai perguntar como que a gente utiliza isso em modelo de competência do Banco essas competências começam a ser digeridas em outros processos como concorrência interna como movimentação... a trilha, a mobilidade e aí vamos incrementando esse modelo aos demais processos a própria avaliação de performance visa alinhar os critérios comportamentais e técnicos e então a exigência (...) nós começamos a ter essa “pressão”.</p> <p>Abordando o tema inovação, a entrevistada 4 reforça esse viés de unir “inovação” com recursos tecnológico, quando afirma que: sim, o banco mantém um ambiente que favoreça a inovação. A universidade sempre esta investindo em novas tecnologias.</p> <p>Apesar de afirmarem que existem evidências da importância da UC para manter um ambiente que favoreça o alinhamento organizacional apenas os respondentes não possuem uma visão clara (ou completa) do que seja exatamente isso. Assim, entende-se ser necessário desenvolver processos orgânicos e completos de alinhamento estratégico, de forma a integrar, por meio de uma visão objetiva e compartilhada, vetores estratégicos, que envolvam todos os segmentos de competência, integrando RHs, de tecnologia, clientes, fornecedores e parceiros, de forma objetiva e responsável</p>
---	---

Educação continuada e no desenvolvimento de pessoas e Consolidação do modelo de gestão por competências	<p>Em atenção ao tema, o entrevistado 4 afirma: No Banco, a educação continuada inicia com o treinamento de integração. Além dos treinamentos específicos e do tipo DCG (Desenvolvimento de Competências Gerenciais) que montamos de acordo com as necessidades, então, eu acho que a Universidade Corporativa nesse ponto, contribui para a difusão das informações estratégicas.</p> <p>O Banco, portanto, possui estrutura voltada para a educação continuada e a UC desempenha papel fundamental para cumprimento das estratégias de desenvolvimento, de acordo com a opinião dos respondentes. O entrevistado 3 acrescenta: se no setor x, precisa desenvolver cinco competências técnicas ele começa a demandar a oferta de cursos que possa desenvolver essa competência. Desta forma, o banco disponibiliza um calendário na intranet, com os cursos solicitados, tanto de interesse comum quanto os de natureza específica.</p> <p>Se o treinamento tradicional não mais atende a essas exigências, é necessário buscar novas táticas, aproveitando-se das tecnologias que estão disponíveis, a fim de propiciar treinamento integrado. Para o entrevistado 2, a estratégia se dá da seguinte maneira no Banco: (...) um exemplo, tínhamos um curso antigo de planejamento estratégico, hoje temos o novo modelo de planejamento empresarial que vem com essa nova política do Banco então, a gente desenvolve as pessoas para mantê-las, atualizadas, assim, aprimoramos o modelo de educação continuada. Portanto, o modelo é muito forte no Banco, pois, estamos sempre em desenvolvimento.</p> <p>Uma nova realidade se apresenta com a EC, e o Banco a entende como uma solução de aprendizagem proposta nos âmbitos institucional, específico e operacional.</p> <p>O modelo de gestão de pessoas baseado em competências tem como proposta fazer o alinhamento das competências individuais com a estratégia organizacional. De acordo com a entrevista 1, o banco precisa das competências, mas acabam não sabendo exatamente o porquê. Talvez, por ainda não entender claramente qual o real significado de competência, expressou o entrevistado: (...) se alguém perguntar quais são suas competências para exercer sua função, alguns têm dificuldades de identificá-las.</p>
---	---

Quadro 1 - Valorização das Competências Humanas

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Na percepção geral dos entrevistados, o desempenho geral da empresa melhorou depois da implantação da UC. Contudo, no que se refere à colaboração para ampliação, produção e difusão de estudos socioeconômicos sobre o Nordeste o impacto percebido, pelos respondentes foi baixo, talvez, por não existir ferramenta que mensure os resultados efetivos do SEC para cada perspectiva estratégica.

A importância das competências humanas para o DO é proveniente das

expertises adquiridas. Desta forma, a competência pode ser verificada por meio de duas perspectivas: competência organizacional, ligada à estratégia de negócios; e a competência humana, ligada aos indivíduos que trabalham nas empresas. Portanto, o conceito de competência humana envolve o indivíduo inserido em sua equipe de trabalho mediante atividade prática, uma vez que sua rotina diária implica um saber aprender constante (UBEDA, 2003).

Em relação à gestão das informações estratégicas, compreende-se, que os respondentes afirmaram que a UC do Banco estava voltada tanto para o desenvolvimento de competências quanto para o desenvolvimento do negócio, por meio de ações direcionadas para a gestão de mudanças, promovendo oportunidades de aprendizado que possa suportar os objetivos estratégicos do Banco e disseminar a cultura deste. Em relação à consolidação da Gestão por Competências, de acordo com os respondentes, apesar de concordarem que a UC colabora com a consolidação do modelo de gestão por competência, apontaram para a fragilidade que é a dificuldade de os colaboradores identificarem as competências a serem desenvolvidas para atingir os objetivos estratégicos da organização.

Nessa lógica, recomenda-se a integração entre a gestão de competências com o planejamento estratégico, podendo fazer uso de várias ferramentas, dentre elas, o BSC, que possibilita a empresa medir o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

Na esfera de interação entre pessoas e objetivos organizacionais, a estratégia organizacional deve procurar fortalecer as competências humanas por meio de um sistema refinado de reformulação dos processos de aprendizagem, em uma dinâmica entre estratégias e competências (FLEURY; FLEURY, 2004).

O quadro 2, observa-se que a eficiência operacional reúne dois aspectos discutidos: 1) A UC dota o banco de tecnologia da informação-comunicação, processos e produtos competitivos com enfoque na área comercial; 2) Otimização dos riscos corporativos e elevação da eficiência da recuperação de créditos.

<p>A UC dota o banco de tecnologia da informação-comunicação, processos e produtos competitivos com enfoque na área comercial</p>	<p>Acerca do tema, extraíram-se discursos que representam o grupo de entrevistados. Para o entrevistado 2: A universidade corporativa entra para garantir que a comunicação seja disseminada e que os processos e produtos sejam amplamente conhecidos. Para tanto, o Banco exige que os colaboradores participem dos eventos corporativos, visando respectivo alinhamento. O entrevistado 1 acrescenta que: O banco carrega em sua essência os princípios da tecnologia da informação, uma mudança de visão (...) esse ano por exemplo nos estávamos lançando (...), imediatamente foi solicitado à universidade corporativa que a gente recebesse a equipe e eles estão apresentando um novo curso, então a gente vai diagramar esse curso,</p> <p>Em relação à vantagem competitiva, na perspectiva da entrevistada 4, o banco cria vantagem competitiva quando: Elabora trilhas de aprendizado bancária. Assim, ele lança cursos específicos para cada área, de acordo com a trilha que tem o seu respectivo público-alvo. Outro ponto a ser considerado é que os resultados dos treinamentos são monitorados por meio de indicadores.</p> <p>Um dos objetivos dos indicadores, portanto, é tentar elevar o percentual de funcionários que tenham essa trilha de aprendizado bancário, então, o banco desenvolve várias campanhas, durante todo o ano, para incentivar os funcionários a fazerem esses treinamento. Assim, conseguem se diferenciar e gerar vantagem competitiva.</p>
---	--

	<p>Em relação à gestão de riscos, observa-se a fala do entrevistado 2: Assim, minimiza os riscos algumas vem do mercado e outras são criadas aqui mesmo como o programa x e y que financia pequenos empreendedores. Começou no banco trazido de uma estrutura e de uma visão mundial onde financiaria pequenas empresas aquele que não tem acesso ao crédito normalmente e hoje, é sucesso, o banco é modelo de empresa que as outras empresas mundiais vêm se espelhando.</p> <p>Acredita-se que o nível de eficiência na gestão de riscos do BNB tem relação direta com as boas práticas de desenvolvimento humano e organizacional; e que, conseqüentemente, a UC tenha participação direta na redução dos riscos. Afirma a entrevistada 1: (...) Inclusive, existe uma área específica para fazer a análise de risco, que direciona demandas estratégias de capacitação. Quanto mais eficientes forem essas práticas, menores serão os riscos corporativos, aumentando sua eficiência. A adoção de uma estrutura formal de UC deixa claro o compromisso da instituição com o alinhamento de todas as unidades de negócios nas perspectivas operacionais e estratégicas. Em defesa dessa inferência, evoca-se o depoimento do entrevistado 4: Dentro da estrutura de gestão de risco, existe a figura de uma estrutura que se chama comitê de gestão de riscos que tem os gestores gente da auditoria, então, têm pessoas de várias áreas, talvez, o envolvimento ficasse mais evidenciado se existisse um comitê de educação corporativa, em que tivesse profissionais da educação corporativa gente da auditoria, diretor etc., onde todos estivessem dispostos a contribuir com suas opiniões e gerar um plano de ação, por meio desse comitê, no meu ver, o envolvimento seria mais evidenciado e a universidade corporativa teria mais abrangência. O comitê da área de gestão de risco de mercado se reúne periodicamente, obrigando, assim, a diretoria a se manifestar e levar a uma tomada de decisão.</p>
--	--

Quadro 2 - Eficiência Operacional

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Em relação à Tecnologia da Informação, conclui-se que a UC dota o banco de processos e produtos competitivos com enfoque na área comercial, visto que toda mudança exige novos desafios e, conseqüentemente, novas competências a serem adquiridas e a UC funciona como provedora dos recursos necessários para cumprir esse papel. Faz parte da missão dos bancos dotarem a instituição de tecnologia da informação para o desenvolvimento e a sustentabilidade, assim, alinhar a UC com essa missão é essencial.

Tal aspecto reforça que a informação no ambiente empresarial tem evoluído muito

nas últimos anos, mediante contribuições da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), que sofrem constantes inovações ao longo do tempo. Porém, para que haja real vantagem competitiva, é fundamental que os parceiros de negócio consigam aprimorar as trocas de informações estratégicas para efetividade da gestão do conhecimento. Assim, o apoio da TIC é essencial (SILVA; NEVES, 2003).

Em relação aos riscos, identifica-se que A UC participa ativamente com treinamentos, de acordo com as demandas das áreas, para melhorar a eficiência na recuperação de créditos, afirmaram todos os entrevistados. É fácil entender que a complexidade de uma operação de recuperação de crédito e o aumento de sua eficiência se devem a fatores estratégicos. Nos últimos anos, houve grandes avanços tecnológicos que contribuíram para melhorar a eficiência operacional. Contudo, mais do que recuperar crédito, é necessário evitar o risco. Assim, competência, planejamento, processos e controle aumentam significativamente a recuperação de crédito em qualquer contexto organizacional.

Nesse quesito destaca-se que a gestão de risco corporativo ou *Enterprise Risk Management* (ERM) – tem como objetivo auxiliar as organizações por meio de um conjunto de informações integradas e alinhadas às avaliações de risco, de acordo com os objetivos do negócio, promovendo o pensamento sobre risco na perspectiva operacional e estratégica e não em uma situação defensiva e, assim, contribuir para boas práticas do mercado para eficiência de risco corporativo (CHING, 2011).

No que tange Excelência no Atendimento – Foco, quadro 3, são discutidos três aspectos: 1) Agricultura familiar e contratações com as MPE – foco na liderança e nos empreendedorismo; 2) Níveis de satisfação e relacionamento com os clientes; 3) Negócios na área comercial e ampliação dos canais de atendimento.

<p>Agricultura familiar e contratações com as MPE – foco na liderança e nos empreendedorismo</p>	<p>Sobre o tema, a entrevistada 1 declarou: Para manter o padrão de excelência, de forma a elevar a participação nas contratações com as MPE, o banco tem uma proposta de capacitação para as MPE.</p> <p>Assim, o Banco, consegue minimizar os riscos, recuperar com mais facilidade o crédito e melhorar processos, sistemas e pessoas, consolidando a relevância da UC na elevação da participação nas contratações com as MPE. Ainda, o Banco tem como proposta organizacional fomentar o desenvolvimento das empresas de pequeno, médio e grande porte, bem como Microempreendedores Individuais (MEI), de vários ramos de atividades, com o financiamento para implantação, expansão, modernização, reforma e realocização de empreendimentos.</p> <p>Acredita-se que a formação do capital humano possibilita realizar a convergência desses fatores, capazes de criar ambiente sinérgico e favorável ao cumprimento da missão de atuar na promoção do desenvolvimento do Nordeste, contribuindo, desta forma para metamorfosear o cenário econômico atual, por meio da minimização das disparidades econômicas e sociais.</p>
<p>Níveis de satisfação e relacionamento com os clientes</p>	<p>O Banco possui vários canais para se relacionar com os clientes potenciais, de forma a orientá-los sobre assuntos relativos aos mais diversos serviços e ramos de negócio. Dentre eles, o Serviço de Apoio ao Cliente (SAC), Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), Atendimento Transacional e Reativo, Atendimento Eletrônico, Atendimento Ativo, Atendimento Web. O Banco também conta com atendimento nas agências e ouvidoria, que atua proativamente no atendimento das mais variadas situações (sugestões, denúncias, reclamações), sendo a última instância utilizada pelo cliente junto ao Banco.</p> <p>Todavia, aa perspectiva do entrevistado 1, para elevar o nível de satisfação dos clientes, não basta possuir canais de relacionamento: Será necessário que os colaboradores sejam capazes de atuar eficazmente em quaisquer que sejam os serviços oferecidos. Para tanto, é necessário que produtos, processos e pessoas sejam continuamente aperfeiçoados para que o atendimento e relacionamento do Banco com seus clientes e a comunidade em geral sejam cada vez melhores, afirma a entrevistada 1 com a concordância dos demais.</p> <p>Na perspectiva do entrevistado 1: A UC tem participação ativa na ampliação do relacionamento com os clientes, pois planeja, executa e avalia os programas de capacitação do Banco para melhorar as relações. Complementarmente, o entrevistado 3 esclareceu que:</p> <p>(...) as capacitações envolvem não somente os colaboradores, mas também o empreendedor que deseja desenvolver seu negócio.</p>

Negócios na área comercial e ampliação dos canais de atendimento	<p>Estratégia para ampliar negócios com enfoque na área comercial está sempre na agenda oficial do Banco, visto que se aproximar do cotidiano das empresas é papel de um banco de desenvolvimento, portanto, muitos investimentos são destinados à área comercial com expansão acelerada no número crescente de agências e criação do crédito comercial.</p> <p>Acerca desse assunto, obteve-se do entrevistado 4 o seguinte depoimento em relação ao Banco: A UC favorece o crescimento e o desenvolvimento do Banco e o impacto é muito alto, considerando que não estamos falando apenas de Fortaleza, mas do Nordeste.</p>
---	---

Quadro 3 - Excelência no Atendimento – Foco no Cliente

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Em relação ao empreendedorismo, observa-se que Manter a liderança em microfinança e agricultura familiar e ser o principal banco das MPE da região Nordeste são dois dos objetivos estratégicos. Todavia, para se manter líder nesses quesitos, é necessário eficiência operacional, incrementada mediante gestão de processos, tecnologia e pessoas e a UC tem papel de capitalizar as oportunidades de desenvolvimento, de acordo com as melhores práticas do mercado e, assim, dotar a instituição de RH superiores. Os entrevistados reconheceram essa importância. Contudo, apenas 25% admitiram alto impacto na contribuição da UC na manutenção da liderança e agricultura familiar. Considerando ser um dos principais objetivos estratégicos da organização, a perspectiva precisa ser revista.

É dada importância a relação entre a UC e o relacionamento com os clientes, uma vez que as capacitações e o alinhamento organizacional possibilitarão que os colaboradores possam desenvolver novas estratégias relacionais de aproximação. Contudo, apenas 50% admitiram alto impacto, o restante registraram médio impacto.

No que tange aos canais de atendimento, pelos relatos, parece que a UC se apresenta extremamente importante, sendo uma das principais portas de comunicação da empresa com os colaboradores. Entende-se como real a importância do alinhamento regional entre colaboradores das agências de todo o Nordeste. Também se considera fazer parte das estratégias de satisfação dos clientes a ampliação dos negócios com enfoque na área comercial.

Com esses achados depreende-se que por trás da qualidade de uma grande empresa, há sempre uma cadeia de clientes. E, para chegar à excelência, o caminho passa pelo desenvolvimento dos canais de comunicação e por meio do alinhamento estratégico, tarefa que faz parte das ações da UC (EBOLI, 2004).

O quadro 4 analisa o Desenvolvimento Regional Sustentável sob a perspectiva das contribuições sociais e geração de empregos e empreendimentos socioambiental.

Desenvolvimento regional sustentável com contribuições para gerar empregos e empreendimentos socioambientais	<p>Para o entrevistado 4: É estratégia de um banco de desenvolvimento a promoção do bem-estar social a partir do amparo a atividades produtivas que sejam economicamente viáveis, justas no aspecto social e ambientalmente corretas.</p> <p>Ainda cabe abordar o depoimento do entrevistado 2: O Banco desenvolveu vários princípios norteadores para o desenvolvimento sustentável, entre eles: incentivar ações voltadas a zelar pelo cumprimento da legislação ambiental e social, ser um banco socialmente responsável, com princípios morais e éticos; desenvolver ações sustentáveis mediante concessão de crédito e suporte financeiro destinados a projetos de diferentes naturezas e a UC atua na disseminação destas políticas.</p> <p>Não obstante, obteve-se declaração de entrevistado 3 na seguinte direção: Não percebemos essa preocupação com desenvolvimento sustentável junto às propostas da Universidade Corporativa. Como contraponto, afirmou a entrevistada 4: A Universidade Corporativa tem a sua contribuição na ampliação do desenvolvimento sustentável, pois, por meio dela, é possível semear o desenvolvimento sustentável, por meio de equipes motivadas e competência organizacional.</p> <p>O Banco possui vários programas com objetivo de apoiar os profissionais liberais na manutenção e geração de emprego e renda e a sua fixação nas regiões de origem. A geração de emprego e renda é consequência do apoio oferecido pela instituição. Assim, afirmou o entrevistado 2: Vem toda a discussão anterior quando capacito, quanto eu torno o funcionário mais “senhor” dos produtos, dos processos, mais capaz de fazer as vendas, negociação, a recuperação do crédito. Quando eu faço tudo isso, eu estou elevando a rentabilidade, diminuindo os riscos, capacitando MPE, conseqüentemente, estou contribuindo para a geração de empregos.</p> <p>O Banco também apoia a implantação, modernização e reforma de empreendimentos urbanos, comentou a entrevistada 4, com aquisição de máquinas e equipamentos novos ou usados, aquisição de veículos gastos com capacitação técnico-gerencial, com assessoria técnica, dentre outros.</p> <p>O Banco entende sua importância na promoção do desenvolvimento socioeconômico sustentável, desta forma, as decisões estratégicas do banco são realizadas de forma a traduzir sua essência junto à sociedade, por meio da ampliação dos critérios de natureza socioambiental em todos os seus negócios. Por isso, o Banco legitima medidas que possam fortalecer a sustentabilidade social e ambiental da Instituição, mediante a difusão de tecnologias socioambientais, inserção de critérios, de forma a fortalecer e disseminar uma cultura responsável por meio de programas internos de capacitação.</p> <p>A entrevistado 2, informa, ainda que: As atividades voltadas para energias renováveis e quando ele patrocina, nós precisamos de pessoas que sejam treinadas nessas áreas, até porque, para poder analisar esses projetos, vem demandas de análise de projeto para a universidade corporativa, para que a gente patrocine treinamentos voltados para essas novas tecnologias.</p>
--	--

Quadro 4 - Desenvolvimento Regional Sustentável

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Pelos relatos, compreende-se que a UC tem impacto na ampliação no apoio dado aos empreendimentos e projetos de natureza socioambiental, por meio de recursos não reembolsáveis, em parceria com instituições de pesquisas, universidades e organizações não governamentais. Nesse caso, as ações do banco colaboram com o desenvolvimento centrado na sustentabilidade e a ampliação das agendas de discussões em torno do tema, quando a dimensão econômica, embora sendo

instituição financeira, não é a única presente, cuja centralidade daria apoio ao esgotamento de recursos naturais.

De forma complementar, Pearce, Markandya e Barbier (1989) ressalta que o desenvolvimento sustentável envolve um padrão de mudanças econômicas estruturais e sociais. Ou seja, otimiza a utilização dos recursos econômicos dos aspectos sociais e preserva os benefícios similares para o futuro. Segundo Seiffert (2007), o conceito de desenvolvimento sustentável também é caracterizado por concepções que relevem o meio ambiente e favorece um reposicionamento da sociedade ao discordar das questões apenas de caráter econômico.

Desenvolvimento sustentável é aquele que atente às necessidades do presente, sem comprometer as próximas gerações que também podem satisfazer suas necessidades. Sob esse ponto de vista é que o presente trabalho fundamenta seu posicionamento. Esta forma de pensar, conforme Santos (2005), que evoluiu das propostas de Gonçalves (2005), traduz uma forma para alcançar o crescimento econômico, diminuindo a desigualdade social e aumentando a preocupação com o meio ambiente.

Os Resultados Financeiros Competitivos, quadro 5, é analisado sob a Rentabilidade, produtividade e melhoria da qualidade do ativo.

Rentabilidade, produtividade e melhoria da qualidade do ativo	<p>O Banco é reconhecido por suas expertises na gestão para resultados, prova disso que recebeu o prêmio de Gestão para Resultados do Desenvolvimento 2016, na modalidade Planejamento Estratégico (Nível Nacional), realizado no México, promovido pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).</p> <p>Em última instância, evidencia-se que apesar de todos os respondentes colocarem baixo impacto da UC na elevação da rentabilidade do Patrimônio Líquido, melhoria da qualidade do ativo e melhoria da produtividade, fica o questionamento: como o banco consegue traduzir resultados satisfatórios, senão por meio de pessoas competentes?</p>
---	---

Quadro 5 - Resultados Financeiros Competitivos

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Em relação à consideração dada a respeito da rentabilidade traduzida pela UC, evidencia-se a percepção que não associa a Educação Corporativa como propulsora de ganhos em Patrimônio Líquido.

Para aferir o comportamento da instituição frente aos investimentos realizados, várias relações precisam ser transacionadas, de forma a aferir o desempenho da instituição junto ao mercado em que atua. Os indicadores de lucratividade precisam ser analisados comparando com padrões internos estabelecidos nos períodos passados e futuros isoladamente e, mesmo assim, “não propiciam conclusões definitivas”. Todavia, os indicadores de “rentabilidade tendem a propiciar análises e conclusões de caráter generalizante e de comparabilidade com terceiros”. Cabe destacar que a rentabilidade é de extrema importância, “e começa a surgir a partir do bom desempenho da área comercial” (RUFINO; MOREIRA, 2007, p. 17).

5 | CONCLUSÃO

A partir do conjunto de resultados obtidos, foi possível identificar as contribuições da Educação Corporativa (EC) do Banco para o Desenvolvimento Organizacional (DO), percebeu-se que a *valorização das competências humanas* está presente em sua cultura organizacional, contudo o paradigma dos treinamentos e desenvolvimentos tradicionais ainda é forte, o que aponta para necessidade de reformulação de práticas educacionais, com objetivo de preparar melhor os colaboradores para exercer com maestria a respectiva função e assim elevar o desempenho organizacional.

Evidenciou-se a contribuição da Universidade Corporativa (UC) para a *eficiência operacional*, principalmente quando se trata da ampliação do relacionamento com os clientes, uma vez que as capacitações e o alinhamento organizacional possibilitarão que os colaboradores possam desenvolver novas estratégias relacionais de aproximação. Contudo, verificou-se que o impacto foi pouco percebido pelos colaboradores, por vezes, demonstrando contradições.

A busca pela *excelência no atendimento-foco no cliente*, por meio da liderança em microfinança e agricultura familiar e no atendimento, as MPE da Região Nordeste é um objetivo presente no Banco, que possui o maior programa de microfinanças da América Latina. Todavia, o Banco acredita que para se manter na liderança, em qualquer segmento, é necessária eficiência operacional, incrementada por meio da gestão de processos, tecnologia e pessoas. Assim, UC do Banco tem papel de capitalizar oportunidades de desenvolvimento, de acordo com as melhores práticas do mercado.

O Banco compreende que a UC é o principal veículo de transmissão de sua cultura e modelo de gestão, pois mediante capacitações, seus colaboradores ficam atualizados acerca da missão, visão, dos valores, das contribuições e dos resultados. Todavia, para que a UC do Banco possa cumprir seu papel, é necessário maior engajamento dos líderes, de forma a fazer despertar na sua equipe a importância de participar dos programas de desenvolvimento (individual e coletivo) e, assim, consolidar a imagem do banco de *Desenvolvimento Regional Sustentável*.

Na perspectiva dos *resultados financeiros competitivos*, entende-se que o sucesso de uma empresa é consequência de uma série de fatores, como: rentabilidade do Patrimônio Líquido, qualidade do ativo e produtividade. Como a produtividade depende de gente capacitada, para criar e desenvolver novos processos e ideias para superar as expectativas dos clientes e assim alcançar resultados superiores, portanto apesar dos depoimentos apontarem para um baixo impacto da UC na elevação da rentabilidade do PL, melhoria da qualidade do ativo e melhoria da produtividade, questiona-se: como o Banco consegue traduzir resultados satisfatórios, se não por intermédio de pessoas competentes? A função da UC no Banco não está sendo devidamente compreendida? O que fazer para que ela possa ser mais lucrativa? Como fazer para ela progredir? Acredita-se que sejam assuntos para pesquisas futuras.

Trazendo o pensamento do professor, economista e político francês, que presidiu a comissão internacional sobre Educação para o Século XXI, da UNESCO, Jacques Lucien Jean Delors, cabe a educação nutrir, de alguma forma, os cenários de um sociedade complexa e mutante. Assim, o real papel da educação é assunto que tem sido objeto de investigação de educadores, gestores organizacionais em todos os seus segmentos, pois a educação é a única forma de legitimar o progresso das nações, das organizações e do indivíduo.

Diante disso, o DO somente é possível, a partir do desenvolvimento humano, sabendo disto, as organizações estão vivendo um novo paradigma educacional que aponta para a formulação de práticas educacionais, com objetivo de preparar melhor os colaboradores para exercer com maestria sua função e, assim, elevar o desempenho organizacional. Todavia, uma UC deve estar sintonizada com a Visão, Missão, Princípios e Valores organizacionais, sendo esse o seu principal desafio dos gestores/educadoras.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, E.; MARQUES, M. R. G. F.; ABREU, P. R. Educação de lideranças para a sustentabilidade. In: ALMEIDA, F. *Desenvolvimento sustentável 2012-2050: visão, rumos e contradições*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

BARBOUR, R.S.; KITZINGER, J. *Developing focus group research*. London: Sage, 1999.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.

BONTIS, N. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and model. *Management Decision*, Bingley, v. 36 n. 2, p. 63-76, Feb. 1998.

CARVALHO, A. V. *Aprendizagem organizacional: em tempos de mudança*. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHING, H. Y. Contribuição das boas práticas do mercado para a eficiência na gestão de risco corporativo. *Revista Brasileira de Estratégia*, Curitiba, v. 4, n. 3, p. 257-273, set./dez. 2011.

CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

DELORS, J. (Coord.). Os quatro pilares da educação. In: _____. *Educação: um tesouro a descobrir*. São Paulo: Cortez 1998.

EBOLI, M. P. (Coord.). *Educação para as empresas do século XXI*. São Paulo: Schmukler, 1999. (Coletânea Universidades Corporativas).

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

EBOLI, M. P. *Educação corporativa e os desafios para sua efetivação: processo de implantação e fatores críticos de sucesso*. São Paulo: Atlas, 2012.

EBOLI, M. P. *Educação corporativa muitos olhares*. São Paulo: Atlas, 2014.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. *Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela*

identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

FERNANDEZ, M.; GISBERT, A.; SALAZAR, J. C. *Influencia del capital humano en la calidad de la auditoría contable*. Spain: Intangible Capital, 2013

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando Estratégia e Competências. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004.

FOGARI, I.; TEIXEIRA, E. S. A Importância do Desenvolvimento Humano para a Organização. *Revista Eletrônica Gestão e Negócios*, v. 3, n. 1, 2012.

GONÇALVES, D. B. Desenvolvimento sustentável: o desafio da nova geração. *Revista Espaço Acadêmico*, n. 51, 2005.

HESSE, F. *Mudança organizacional*. Rio de Janeiro: Martins Fontes, 2003.

KAPLAN, S. R.; NORTON P. D. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KRAEMER, M. E. P. Universidade corporativa como alavanca da vantagem competitiva. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 3, n. 1, maio, 2004.

LOPES, M. J. *Investir em talentos é solução para tempos de crise novas contratações demandam tempo, cuidado e acompanhamento em dobro*. 2015. Disponível em: < <http://ecommercenews.com.br/artigos/cases/investir-em-talentos-e-solucao-para-tempos-de-crise>>. Acesso em: 20 nov.2016.

MARINELLI, M. *Autoavaliação institucional: estudo de sistemas de educação em bancos de desenvolvimento brasileiros*. 2013. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2013.

MARTINS, H. G. Para onde vai a universidade corporativa? Notas para uma agenda da educação corporativa brasileira. In: FERREIRA, J. R. BENETTI, G. *O futuro da indústria: educação corporativa – reflexões e práticas: coletânea de artigos*. Brasília: MDIC/STI: IEL p. 157-166, 2006.

MARIOTTI, L. *O desenvolvimento de pessoas na perspectiva da mudança e aprendizagem organizacional em uma cooperativa de crédito: o caso SICREDI Augusto Pestana*. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento) – UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, 2011

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

MINAYO, M. C. de S. (Org.). *O Desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 2003

MOTA, V. da S. C. *Aprendizado organizacional*. Rio de Janeiro, 2012.

MOURA, A. A.; CAMPANHOLO, T. Tecnologia da informação aliada a gestão do conhecimento na melhoria da estratégia e desempenho organizacional. *Revista da Católica*, v. 3, n. 5, jan./ jul. 2011.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da Pesquisa em Aprendizagem Organizacional. Rio de Janeiro: *Cadernos EBAPE.BR*, v. 13, n. 1, p. 83-83, 2015.

OTRANTO, C. R. Universidades corporativas: subsídios para o debate. *Universidade e Sociedade*,

Rio de Janeiro, v.7, n. 41, jan. 2008.

PEARCE, D.; MARKANDYA, A.; BARBIER, E. *Blueprint for a green economy*. London: Earthscan, 1989.

PRINCE, C.; BEAVER, G. The Rise and Rise of the Corporate University: the emerging corporate learning agenda. *The International Journal of Management Education*, v. 1, n. 2, p. 17-26, 2001.

QUARTIERO, E. M.; CERNY, R. Z. Universidade Corporativa: uma nova face da relação entre mundo do trabalho e mundo da educação. In: QUARTIERO, E. M.; BIANCHETTI, L. (Orgs.) *Educação corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações*. São Paulo: Cortez, 2005.

RUFINO, R. J.; MOREIRA, H. L. *A Utilização dos índices de rentabilidade como instrumento de tomada de decisão*. Pará : UFPA, 2007.

SANTOS, V. G. V. A Gestão do conhecimento e as organizações que aprendem. *Revista Eletrônica*, p. 1-16, nov. 2012.

SEIFFERT, M. E. B. *ISO 14001 Sistemas de Gestão Ambiental: implantação objetiva e econômica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SENGE, M. P. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 26. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2010.

SILVA, R. V. da; NEVES, A. *Gestão de empresas na era do conhecimento*. Lisboa: Serinews Editora, 2003.

SOARES, H. T. M. *Mudança Organizacional e seus impactos no comportamento dos indivíduos em uma organização do terceiro setor*. Dissertação de mestrado. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Minas Gerais. 2007.

STEWART, T. A. *Capital Intelectual: a nova abordagem competitiva nas empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, A. *Universidades corporativas x educação corporativa: o desenvolvimento do aprendizado contínuo*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

TRAESEL, D. F. et al. A contribuição do desenvolvimento organizacional para promover mudanças na dinâmica dos sistemas sociais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8., 2014, Gramado, RS. **Anais...** Gramado, 2014.

UBEDA, C. L. *A gestão de competências em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento: um estudo de caso*. 2003. 117 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo (USP), 2003.

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

VON KROGH, G.; ICHIJIO, K.; NONAKA, I. *Enabling knowledge creation*. New York: Oxford University Press, 2000.

WAISMAN, T. *A Universidade corporativa e a educação a distância sob a ótica da comunicação*. Disponível em: <<http://www.pucsp.br/~cimid/7edu/waisman/projpesq.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2012.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R. *Strategies for planned change*. New York: John Wiley, 1977.

SOBRE O ORGANIZADOR

Clayton Robson Moreira da Silva - Professor Efetivo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI), atuando no eixo de Gestão e Negócios. Doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA). Atua como revisor de artigos científicos em periódicos e eventos nacionais e internacionais. Desenvolve pesquisas nas áreas de Administração Pública; Controladoria; Gestão Ambiental e Sustentabilidade; Gestão Organizacional; e Pesquisa e Ensino em Administração e Contabilidade.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-178-7

