

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
ADMINISTRAÇÃO

MARIA CAROLINA SANTANA DUARTE

**O IMPACTO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA TRAJETÓRIA DE
CARREIRA DO INDIVÍDUO: UM ESTUDO DE CASO.**

NATAL/RN

2014

MARIA CAROLINA SANTANA DUARTE

**O IMPACTO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA TRAJETÓRIA DE
CARREIRA DO INDIVÍDUO: UM ESTUDO DE CASO.**

Trabalho de Conclusão de curso
apresentado ao Centro Universitário do Rio
Grande do Norte como requisito final para
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientadora: Prof.^a Maria Helena de
Oliveira, Msc.

NATAL/RN

2014

MARIA CAROLINA SANTANA DUARTE

**O IMPACTO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA TRAJETÓRIA DE
CARREIA DO INDIVÍDUO: UM ESTUDO DE CASO.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
curso de. Administração do Centro Universitário do
RN - UNI-RN como requisito final para obtenção do
título de bacharel em Administração.

Aprovado em: ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Maria Helena de Oliveira, Msc.
Orientador

Prof. Karina de oliveira Costa Bezerra
Membro da Banca

Prof. Pratrck Reinecke de Alverga
Membro da Banca

Dedico este trabalho ao meu esposo, que se mostrou uma pessoa paciente e dedicada me proporcionando estímulos para buscar vida nova a cada dia, meus agradecimentos por ter aceitado se privar da minha companhia pelos estudos, concedendo a mim a oportunidade de me realizar ainda mais.

AGRADECIMENTO

Agradeço em primeiro lugar a DEUS por ter me proporcionado mais essa conquista;

A minha mãe Avani Santana e ao meu esposo Erico Mafra Veríssimo, por acreditar e incentivar minhas escolhas, apoiando-me e esforçando-se junto a mim, para que eu suprisse todas elas;

À professora Maria Helena de Oliveira, pela dedicação em suas orientações prestadas na elaboração deste trabalho, incentivando-me e colaborando no desenvolvimento de meu trabalho.

RESUMO

O presente estudo teve o objetivo de analisar a integração dos processos de Gestão de Pessoas com os programas de Treinamento & Desenvolvimento enfatizando os programas de Educação Corporativa e seu impacto na trajetória de carreira do indivíduo, partindo da percepção dos funcionários de uma organização escolhida entre as globalmente posicionadas no ambiente competitivo. Como objetivos de pesquisa buscou-se: Verificar a percepção das pessoas sobre o reconhecimento social do seu valor, através da ascensão na carreira gerada pela participação em um programa de Educação Corporativa; Analisar se a participação nos programas de Educação corporativa possibilita as pessoas acumular capital de carreira conforme a literatura; Observar se há integração entre os processos estratégicos de Gestão de Pessoas, Educação Corporativa e Carreira. Trata-se de um estudo de caso exploratório, onde foram analisados os dados qualitativos e quantitativos, em uma organização do setor de serviços. Concluiu-se que a participação nos programas de Educação Corporativa, planeja melhor a carreira fazendo com que o indivíduo faça uma auto avaliação constante, e ao perceber que é recompensado isso causa grande acumulação de capital de carreira, que por sua vez lhe traz recompensas.

Palavras-Chave: Educação Corporativa. Gestão de Carreira. T&D.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the integration of people management processes with Training & Development programs emphasizing the Corporate Education programs and their impact on the individual's career path , from the historical perspective of the staff of a chosen organization between globally positioned in the competitive environment . As research objectives sought to : Check the perception of people about the social recognition of their value by career advancement generated by participation in a program of Corporate Education ; Examine whether participation in corporate education programs enables people accumulate capital career as literature ;Observe if there is integration between the strategic processes of People Management, Corporate Education and Career . This is an exploratory case study where qualitative and quantitative data were analyzed on an organization's service sector. It was concluded that participation in the Corporate Education programs, better plan the career causing the individual to do a self constant evaluation, and realize that it is rewarded this causes large accumulation of career capital, which in turn brings rewards.

Keywords: Corporate Education. Career Management. T & D.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.	9
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	9
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA OU PORTUNIDADE	13
1.3 OBJETIVO	15
1.4 JUSTIFICATIVA	16
1.5 COMENTARIOS JUSTIFICANDO ITENS ACIMA EM RELAÇÃO AO PROJETO	16
2 REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	17
2.2 COMPETÊNCIA	19
2.2.1 Gestão por Competência	20
2.2.2 Integração entre Competência e Estratégia	21
2.3 TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO	23
2.3.1 Conceito deTreinamento	23
2.3.2 Conceito de Desenvolvimento	24
2.3.3 Desenvolvimento Organizacional	24
2.3.4 Principais características do Desenvolvimento Organizacional	25
2.3.5 Principais Técnicas do Desenvolvimento Organizacional	26
2.4 EDUCAÇÃO CORPORATIVA	28
2.5 ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRA	30
2.5.1 Fases da Vida da Carreira	32
2.5.2 Gestão de Carreira	33
2.5.3 Carreira sem Fronteira	35
2.5.4 Integração entre os processos de Gestão de Pessoas	38
3. METODOLOGIA	39
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	39
3.2 ÁREA E POPULAÇÃO-ALVO DO ESTUDO	39
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	40
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	40
3.5 CRONOGRAMA DESENVOLVIDO E COMENTÁRIOS SOBRE O	41

PROCESSO DA COLETA DE DADOS

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	42
4.1 CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS	42
4.2 ANÁLISE DESCRITIVA	44
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	52
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICE	56

1 INTRODUÇÃO

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Teleperformance é uma empresa de outsourcing líder mundial na gestão de relacionamento com o consumidor, oferece experiências únicas em atendimento, ao redor do mundo. Desde 1978, oferece as melhores experiências multicanais. Com cerca de 36 anos de atuação, tem expertise em diferentes mercados e segmentos de negócios. É uma empresa de pessoas que trabalha com pessoas e para as pessoas, seu objetivo é levar paixão e excelência para o negócio de seus clientes. A TP tem uma grande presença no mercado global, operando em diferentes países por todos os continentes. Combina sua experiência e melhores práticas aplicadas nesses países com inovação contínua, agentes com perfis diversos, processos eficientes, inteligência analítica e localizações estratégicas.

A Teleperformance atua no mercado brasileiro desde 1998. Atualmente possui 9 Campi, sendo 8 localizados em São Paulo e um na cidade de São Gonçalo do Amarante RN, com cerca de 3.000 colaboradores e 11.000 posições de atendimento. A Teleperformance Brasil tem uma carteira de 30 clientes de diferentes setores econômicos, como por exemplo, serviços financeiros, seguros e tecnologia. A expertise da TP permite administrar as necessidades específicas de cada cliente e as operações mais complexas, com total qualidade, para os mercados B2B, B2C ou mistos.

A TP é presidida hoje pelo engenheiro elétrico Alberto Ferreira que assumiu há pouco mais de dois meses o comando da unidade brasileira e tem a responsabilidade de dar continuidade ao modelo de gestão de pessoas e de crescimento que levou Paulo César Vasques à presidência mundial da companhia no ano passado.

Só em 2014 a TP recebeu vários prêmios, como: “As Melhores Empresas para Você Trabalhar”, realizada pela revista Você S/A, da editora Abril, em parceria com a Fundação Instituição de Administração (FIA), pelo 2º ano; “Melhores na Gestão de Pessoas”, realização feita pelo Jornal Valor Econômico, em parceria com a consultoria internacional de Recursos Humanos, Aon Hewitt, pelo 6º ano consecutivo; “Melhores Empresas para Trabalhar”, o prêmio na categoria Brasil, pelo Great Place to Work® Institute (GPTW), em parceria com revista Época, da editora

Globo, pelo 3º ano consecutivo; e pelo 5º ano consecutivo o prêmio “Melhores Empresas para Trabalhar”, na categoria Tecnologia da Informação, a premiação é realizada por Great Place to Work® Institute (GPTW), em parceria com IT Mídia.

A Estratégia Multicanal da Teleperformance corresponde aos maiores desafios do mercado atual em um mundo em constante mudança, competição acirrada e consumidores exigentes. A empresa dispõe de um projeto inovador chamado de Customer Experience Lab, é um projeto que pesquisa em determinados lugares e segmentos, questões específicas relacionadas a mudanças no comportamento dos consumidores, com foco principal em detectar o que os deixa satisfeito. .

A TP busca soluções amigáveis e eficientes pensadas e desenvolvidas para facilitar a vida das pessoas. Sua estratégia de pessoas permeia em todas as suas atividades, por isso, pensa em tecnologia com o objetivo primeiro de melhorar as relações humanas. A estratégia de segurança da informação tem como princípio estar à frente do mercado, contando com medidas práticas de segurança para a proteção de dados de contact center, buscando reconhecimento pela sua qualidade.

Sua missão e valores representam sua forma de pensar e agir em seu dia a dia para alcançar seu principal objetivo que é a satisfação de dentro para fora. Satisfação daqueles que trabalham na Teleperformance, dos seus investidores e dos seus clientes e consumidores.

A estratégia de pessoas da TP é criar valor para sua marca em quando valoriza seus colaboradores. O sucesso da sua estratégia de negócios está fortemente ligado à satisfação de seus colaboradores. Sua estratégia de pessoas defende que colaboradores motivados realizam um atendimento de qualidade, deixando os consumidores felizes e, como consequência de ciclo virtuoso, seus clientes e acionistas ficam satisfeitos. É focando no bem-estar deles e contando com sua vasta experiência e uma equipe gerencial comprometida com a empresa, que atende as demandas de seus clientes e necessidades de seus consumidores. A TP quer que os seus colaboradores trabalhem inspirados e motivados, e que tenham orgulho de fazer parte da sua equipe, pela satisfação no trabalho e pelo ótimo ambiente que proporciona.

A empresa tem como princípio a contratação dos melhores profissionais, procurando os treinar bem, seus processos de reconhecimento e promoções são claros e consistentes e suas gratificações são transparentes, voltadas para

resultados e personalizadas para atender as suas prioridades e as dos negócios dos seus clientes.

Pensando nisso a empresa criou o programa de Treinamento e Desenvolvimento chamado “Jump”, é um programa interno que treina colaboradores de todos os níveis para tornarem – se líderes no futuro. Essa é uma iniciativa que constrói uma empresa com colaboradores motivados. Com este programa os colaboradores acreditam na empresa e querem ajudá-la a crescer. Suas diferentes áreas são estimuladas a aderir às melhores práticas e há troca de informações decisivas sobre consumidores de uma forma geral. Tudo que fazem é para poder oferecer uma melhor experiência para o consumidor e conquistar a sua fidelidade.

A referida empresa que busca agregar valor ao seu programa de Treinamento & Desenvolvimento, dispõe, além do Jump, uma universidade corporativa chamada University. É um curso de nível superior sob medida, que transmite seus valores culturais e, ao mesmo tempo, reúne e difunde as melhores práticas mundiais e os mais inovadores projetos na área de experiência e relacionamento com o cliente. O curso é uma imersão em suas melhores práticas mundiais e os mais inovadores projetos das áreas de experiência e relacionamento com o cliente, estratégia, cultura e valores corporativos da empresa. A meta da Teleperformance University é treinar seus executivos, focando nos pontos importantes para a gestão e compreensão do negócio, sempre alinhados aos objetivos estratégicos.

A Teleperformance dispõe de um ambiente apropriado para a aplicação do seu programa de Treinamento & Desenvolvimento, o ambiente é chamado de Teleperformance Academy. É um espaço especialmente projetado para treinamentos dentro da empresa. Valorizando muito a escolha certa de novos colaboradores na hora da contratação, assim como o melhor treinamento para aqueles que entram para sua equipe. Para isso, precisam de um ambiente que extraia o melhor das pessoas. O TP Academy possui ambientes planejados para inspirar a transmissão de conhecimento e para estimular o aprendizado. São prédios com salas de aula arejadas e espaços com luz natural, equipados com ferramentas modernas e individuais para ajudar no processo de aprendizado de seus colaboradores. A Teleperformance acredita que um ambiente inspirador faz a diferença no processo de treinamento e os possibilita atrair e manter grandes talentos.

Além do T&D, a empresa acredita e investe na qualidade de vida dos seus colaboradores dentro e fora da organização, pensando no bem-estar, criando um clima favorável na organização, incentivando a relação interpessoal das pessoas criou vários programas de relacionamento que proporcionam o bem estar dos seus colaboradores, programas que incentivam a cultura, esporte e lazer, são eles: o Teleperformance For Fun Festival. É um evento anual que celebra e reconhece os talentos artísticos de suas pessoas no mundo todo. Colaboradores de diversos países e culturas são convidados a mostrar toda sua habilidade em concursos de dança, música e arte, abertos para diversão de todos; o Teleperformance Sport Club. É um programa global que usa o esporte como ferramenta para o bem-estar e uma vida mais saudável. Incentivamos seus colaboradores a participar de atividades esportivas, sempre com muita diversão e momentos memoráveis. A saúde e satisfação de seus colaboradores é uma preocupação constante da Teleperformance; o Passion 4U. É uma iniciativa mundial para promover o bem-estar e melhorar a qualidade de vida, aumentando o conhecimento sobre temas relacionados à saúde e minimizando o estresse dos colaboradores.

A Teleperformance tem como princípio o foco nas pessoas, nela se trabalha com pessoas para atender pessoas. A TP procura manter seus colaboradores motivados e inspirados. Seu maior objetivo é fazer com que os colaboradores sintam orgulho de pertencer ao seu grupo, por sua satisfação com o emprego e pelo incrível ambiente de trabalho.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA OU OPORTUNIDADE

As organizações modernas já chegaram à conclusão de que a maneira mais eficaz de atingir seus objetivos é investindo em seus funcionários. Se uma organização depende diretamente do comportamento das pessoas que para ela prestam serviços, é importantíssimo que esta organização mantenha essas pessoas treinadas e altamente motivadas para as tarefas que irão executar.

O programa de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) deve estar associado às necessidades estratégicas das organizações. Faz-se necessário avaliar as necessidades da organização e do funcionário para que se possa estabelecer o nível de desempenho esperado, é importante também que a empresa esteja

disposta a oferecer oportunidades para que as pessoas possam aplicar novas competências.

Para serem bem sucedidas, as organizações precisam de pessoas espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumirem riscos. São as pessoas que fazem com que as coisas aconteçam e que conduzem o negócio, produzem os produtos e prestam serviços de maneira excepcional e para as empresas conseguirem isto é necessário o treinamento e desenvolvimento das pessoas. As organizações bem sucedidas investem pesadamente em treinamento para obterem um retorno garantido e garantindo a qualidade e padronização dos seus serviços (Chiavenato, 2010).

Treinamento não é despesa, mais um precioso investimento, seja na organização como nas pessoas que nela trabalham (Chiavenato, 2010). É importante destacar que investir no desenvolvimento das pessoas da organização é investir na qualidade dos produtos e serviços, é atender melhor aos clientes e ampliar o faturamento.

Pessoas não fazem parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionarem-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral. (DAVEL ; VERGARA, 2001).

As organizações devem oferecer um ambiente propício para que as pessoas se desenvolvam e produzam conhecimento na interação entre a organização e si mesma, gerando resultados e compartilhando os benefícios desses processos. As empresas passaram 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 (MAISTER, 1999). Em contrapartida espera-se que os colaboradores, ao participarem desse processo, vejam reconhecimento da 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.

Seguindo este raciocínio, para Maister (1999), 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 que não fica mais responsável apenas pelo papel burocrático de controle e adestramento, o seu novo papel volta-se para o desenvolvimento contínuo de pessoas, para que sejam capazes de gerenciar seu autodesenvolvimento de suas equipes, em um processo permanentemente mutável.

O foco da Educação corporativa esta nas pessoas, que devem ser capazes de colocar em ação seu conhecimento, habilidades e atitudes orientadas para o atingimento das metas da organização, em um ambiente constantemente mutável. Assim o fator humano é transformado em diferencial estratégico na organização, criando vantagem competitiva em um processo constantemente em desenvolvimento. Segundo Eboni (2004) o desenvolvimento das competências humanas deve ocorrer na medida da necessidade do desenvolvimento das competências da organização. Alinhando os objetivos educacionais aos estratégicos.

Baseado na necessidade do mercado atual por conhecimento continuo nas organizações modernas, o presente trabalho interessa-se por pesquisar a percepção dos colaboradores que participaram de programas de Educação Corporativa com o intuito de perceber a progresso em suas carreiras. Essa pesquisa buscou compreender a relação entre o desenvolvimento das pessoas através dos programas de Educação Corporativa e sua ascensão profissional e por outro lado a empresa que percebe as pessoas como fator chave de sucesso e diferencial competitivo.

A pesquisa foi realizada na empresa de Telecomunicações Teleperformance S/A, que acredita fortemente que a capacitação profissional agrega valor tanto para as pessoas quanto para a organização e estimula a ascensão profissional dos colaboradores e seu diferencial competitivo no mercado global.

A problemática da pesquisa vem do contexto de desenvolvimento de pessoas tornando-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, empresas e pessoas, de se desenvolverem em direção a suas metas. Enquanto as metas das empresas são definidas através dos resultados do negocio, as metas das pessoas podem ser definidas, dentre outras, por sua aspiração de crescimento profissional. Esses interesses apresentam ponto de vista em comum, as

empresas de fato agregam valor e potencial competitivo no mercado ao investir em pessoas, porém, a pergunta que irá da base a essa pesquisa é: Qual o impacto da Educação Corporativa percebido pelo indivíduo na sua trajetória de carreira na organização, visando verificar a importância da Educação Corporativa no desenvolvimento humano.

1.3 OBJETIVOS

O presente trabalho teve como objetivo observar o impacto da Educação Corporativa na trajetória de carreira das pessoas que participam deste sistema de Treinamento & Desenvolvimento nas organizações.

Os objetivos ligados à contribuição prática referem-se à possibilidade de se estabelecer relações que venham a valorizar os processos de desenvolvimento humano ligados a Sistemas de Educação Corporativa (SEC) e carreira, o que traz benefícios tanto para as organizações quando para as pessoas que atuam no ambiente competitivo.

Os objetivos específicos foram:

- a) Verificar a percepção das pessoas sobre o reconhecimento social do seu valor, através da ascensão na carreira gerada pela participação em um programa de Educação Corporativa.
- b) Analisar se a participação nos programas de Educação corporativa possibilita as pessoas acumular capital de carreira.
- c) Observar se há integração entre os processos estratégicos de Gestão de Pessoas, Educação Corporativa e Carreira.
- d) Verificar a importância da Educação Corporativa no desenvolvimento humano.

1.4 JUSTIFICATIVA

O tema escolhido “o impacto da Educação Corporativa na trajetória de carreira do Indivíduo” foi devido ao fato da pesquisadora ter diagnosticado em experiências profissionais vividas, a necessidade das organizações investirem nas pessoas e nas suas carreiras, considerando que elas constituem o maior patrimônio ativo de uma organização no que diz respeito ao capital intelectual.

Em um mundo globalizado, a mudança rápida no cenário tecnológico e cooperativo impõe novas práticas e novas soluções exigindo o desenvolvimento acelerado das pessoas, sendo necessário o investimento das organizações em Treinamento e Desenvolvimento (T&D) utilizando sistemas de Educação Corporativa.

1.5 COMENTÁRIOS JUSTIFICANDO ALTERAÇÕES NOS ITENS ACIMA EM RELAÇÃO AO PROJETO.

Os itens acima foram alterados, assim como o tema, sendo mais específico quanto à amplitude dos programas de Treinamento & Desenvolvimento evidenciando a Educação Corporativa. A mudança ocorreu pelo fato de não mais ser possível aplicar a pesquisa na empresa Coteminas citada no projeto de pesquisa TCC I, pois a pesquisadora recebeu uma promoção na empresa onde trabalha Teleperformance S/A, citada na pesquisa ora realizada, empresa esta, que pratica efetivamente os programas de T&D reforçando a Educação Corporativa como base para o seu diferencial competitivo, acreditando nas pessoas, trabalhando para as pessoas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão de literatura do estudo em questão teve por objetivo fundamentar a pesquisa realizada, a fim de identificar como o processo de Gestão de Pessoas esta relacionado com o sistema de Treinamento & Desenvolvimento tratando especialmente a Educação Corporativa como base desta pesquisa, buscando entender como estes sistemas estão sendo visto e aplicado, pela organização estudada, e qual a sua contribuição para o desenvolvimento, qualificação e gestão dos seus colaboradores.

Nesta revisão de literatura foi estudado a gestão de pessoas, e seus conceitos, como está atualmente sendo utilizada, sua aplicabilidade e a sua importância no contexto atual da sociedade do conhecimento; a noção de competência, sob a perspectiva do indivíduo e da organização e a sua relação com a competitividade e estratégia; conceito de Treinamento e Desenvolvimento e suas aplicabilidades; Educação Corporativa como um sistema estratégico de desenvolvimento de competências humanas e organizacionais; o conceito de carreira e sua relação com os outros processos de gestão de pessoas da natureza desenvolvimento.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A pesquisa ora realizada observou que alguns autores da Gestão de Pessoas procuram definir as pessoas que trabalham nas organizações, não como empregados ou funcionários, mas como colaboradores ou parceiros. Os Recursos Humanos passou por três etapas distintas: relações industriais, recursos humanos e gestão com pessoas. Cada etapa esta ajustada aos padrões de sua época, à mentalidade predominante e às necessidades das organizações na era do RH.

O conceito de gestão de pessoas pode ser definido como: a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto pessoais. (GIL,2010).

De acordo com Gil (2010) a expressão Gestão de Pessoas aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como: gestão de talentos, gestão de parceiros e gestão do capital humano,

estas expressões constitui uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos.

Chiavenato (2004) afirma que a gestão de pessoas depende de aspectos culturais e estruturais da organização, além do ambiente em que o negócio está inserido, a tecnologia usada e processos internos entre outras variáveis importantes. A partir do momento em que a preocupação foi direcionada às pessoas e os grupos sociais e, não mais focadas nas máquinas e como método de trabalho foi percebido que houve uma evolução na linha do conceito que antes tinha como ênfase na tarefa (Administração Científica) e na estrutura organizacional (Teoria Clássica) para ênfase das pessoas que trabalham ou que participam das organizações, evidenciando o surgimento da Teoria das Relações Humanas. As pessoas agora passaram a ser agentes ativos e inteligentes nas organizações, ajudam a administrar vários recursos organizacionais tomam decisões no que diz respeito a suas atividades, cumprem metas e atingem resultados elas são reconhecidas como parceiras das organizações.

Chiavenato (2004) defende os seis processos de gestão de pessoas, são eles: a) Os Processos de Agregar Pessoas são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas; b) Processos de Aplicar Pessoas: são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho; c) Processos de Recompensar Pessoas: são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais; d) Processos de Desenvolver Pessoas: são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância; e) Processos de Manter Pessoas: são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais; f) Processos

de Monitorar Pessoas: são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

2.2 COMPETÊNCIAS

Gestão de Competência é um conceito em construção. Dutra (2004) afirma que competência é definida a partir da perspectiva individual de cada pessoa, 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.

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 como desempenho superior, de acordo com a visão iniciada por McClelland. A ênfase dada é nas saídas proporcionadas pela pessoa e nos resultados por ela gerado, a partir de seus conhecimentos e características pessoais, enfatizando a contribuição esperada.

A competência pode ser atribuída a diferentes atores: de um lado temos a organização, com um conjunto de competências que lhe são próprias. Essas competências são oriundas da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas no seu patrimônio de conhecimentos, o qual estabelece as vantagens competitivas da mesma no contexto onde se insere. De outro lado temos as pessoas, com seu conjunto de competências, que podem ou não estar sendo aproveitadas pela organização.

Atualmente, os autores procuram pensar a competência como a somatória dessas duas linhas. Portanto, a competência pode ser vista como capacidade de entrega das pessoas e, também, como o conjunto de qualificações que a pessoa possui para entregar. (DUTRA, 2006).

Ao observar organização e pessoas lado a lado, pode-se verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu

aprendizado capacitando a organização para enfrentar novos desafios. (CRAIDE; ALINE; EMAINE; DI DIEGO ANTUNES, 2004).

2.2.1 Gestão por competências

O modelo de gestão por competência 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 sendo desenvolvimento.

A falência das formas tradicionais para encarar a gestão de pessoas foi motivada por um conjunto de pressões que emergiu durante a década de 60 e consolidou-se no início dos anos 80. Essas pressões provêm de duas fontes. A primeira fonte geradora de pressão é o ambiente onde a organização se insere. Os processos de globalização, a turbulência crescente, a maior complexidade das arquiteturas organizacionais e das relações comerciais, a exigência de maior valor agregado dos produtos e serviços levaram as organizações a necessitarem de maior flexibilidade, maior velocidade de resposta, dificuldade de estruturação das ocorrências internas e o enfretamento de situações inusitadas e de crescente complexidade. A partir deste período as empresas identificaram a necessidade de ter pessoas cada vez mais autônomas com iniciativa para tomada de decisão. Podemos dizer que o grande desafio da gestão de pessoas atualmente é o de gerar e sustentar o comprometimento das pessoas e isso só é possível se as pessoas perceberem que sua relação com as organizações lhes agrega valor. (DUTRA, 2008).

As características desse contexto, levaram as empresas à procura de maior flexibilidade para se adequarem a volatilidade do ambiente, maior prontidão para usufruírem das oportunidades quando estas surgem e maior efetividade para apresentar respostas com qualidade, preço e condições de entrega. (DUTRA, 2006).

A segunda fonte é o ambiente interno. Hoje as empresas estão cada vez mais dependentes das pessoas, que trabalham com flexibilidade e velocidade decisória e estão mais dispostas a atender as expectativas e as suas necessidades tais como: maior espaço para desenvolvimento profissional e pessoal, manutenção da

competitividade profissional, exercício da cidadania organizacional etc., pressionando as organizações a se estruturarem para atendê-las.

2.2.2 Integração entre competência e estratégia

A noção de competência alia-se com o desenvolvimento do indivíduo as estratégias da organização. Fleury; Fleury (2004), afirma que 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 em processos constantes de criação de novas soluções para novos problemas, que são oportunidades de desenvolvimento de novas competências.

A competitividade da organização pode ser definida 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. Fleury; 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 áreas/funções diferentes.

No caso da estratégia de excelência operacional a competência está em operações, incluindo todo o ciclo de logística. O desenvolvimento de competência nas áreas de Pesquisa & Desenvolvimento, vendas e marketing devem visar o aumento da competitividade através da área de operações, esta é uma estratégia utilizada por empresas que oferecem produtos padronizados ou commodities. (Fleury; Fleury, 2004).

Na estratégia de inovação a função crítica para desenvolvimento de competência é a 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, farmacêuticas e aeronáuticas. (Fleury; Fleury, 2004).

Quanto à estratégia for de orientação para o cliente, à 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. (Fleury; Fleury, 2004).

Os autores citados Fleury; Fleury (2004) apontam um círculo virtuoso e 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 é visto de maneira integrada com a estratégia que esta podendo ser responsável pelo constante desenvolvimento de novas competências, ao mesmo tempo em que define competência permite novas estratégias. Dutra (2004) enriquece essa definição propondo entregas exigidas em cada eixo de carreira, em função da estratégia e das competências organizacionais.

2.3 TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO

2.3.1 Conceito de Treinamento

Treinamento apresenta-se com diferentes significados, alguns especialistas antigamente afirmavam que o treinamento seria um meio de capacitar pessoas para assumir o seu cargo e desenvolver habilidades para o trabalho da organização. Mas recentemente o conceito foi ampliado, considerando o treinamento como um meio para alavancar o desempenho no cargo. Quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar (Chiavenato, 2010).

Ainda, segundo Chiavenato (2010), modernamente o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os

objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas. Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para o resultado do negócio. Nesses termos o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. O treinamento enriquece o patrimônio humano das organizações e é responsável pela formação do capital intelectual das organizações.

Segundo Milkovich; Boudreu (2010), afirmam que treinamento é um processo de aquisição de habilidades conceitos e atitudes, que melhorando o desempenho das atividades executadas exigidas ao seu cargo. O treinamento é algo pontual, voltado para o presente e para situações que necessitem de um aprimoramento rápido e para isso existem alguns tipos de treinamento, dentre os quais podemos citar: o treinamento no cargo e o treinamento em classe. Caberá à empresa decidir qual tipo de treinamento se adequa aos seus objetivos.

Segundo Chiavenato (2010), há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora os seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo. Já o desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e competências que serão requeridas. Ambos, treinamento e desenvolvimento (T&D) constituem processos de aprendizagem.

2.3.2 Conceito de Desenvolvimento

Segundo Chiavenato (2010), o desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento. Educação significa atividades de desenvolvimento pessoal que estão relacionadas com os processos mais profundos de formação da personalidade e da melhoria da capacidade de compreender e interpretar conhecimento, do que com a repartição de um conjunto de fatos e informações a respeito de habilidades motoras ou executoras. O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual.

Diferente do treinamento o desenvolvimento é um processo em longo prazo, é utilizado para o aperfeiçoamento das capacidades dos colaboradores com o objetivo de torná-los valiosos para a organização. O desenvolvimento tem como objetivo o desempenho futuro das pessoas na organização, e para isso as organizações utilizam alguns métodos que ajudam nesse processo como a participação em cursos e seminários, tutoria, *coaching*, entre outros. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010).

2.3.3 Desenvolvimento Organizacional

Nos anos de 1960 e 1970, a técnica de desenvolvimento Organizacional foi desenvolvida, para conseguir implantar mudanças organizacionais de forma eficaz, uma estratégia educacional, baseada na experiência, que aplica os meios mais amplos possíveis de comportamento, e que tem por finalidade mudar os valores, cultura e estrutural das organizações, de modo que elas possam se adaptar melhor as mudanças rápidas da tecnologia e do mercado. Para o desenvolvimento organizacional é necessário sempre que as instituições concorram e lutem pela sobrevivência sob condições de mudanças rápidas. (BENNIS, 1972).

O campo do Desenvolvimento Organizacional baseia – se nos conceitos e métodos das ciências do comportamento, visualiza a organização como um sistema total e compromete-se a melhorar a eficácia da organização em longo prazo, mediante intervenções construtivas em processos e estrutura organizacionais. Existem muitas variações nas abordagens dos vários autores do DO cada um deles desenvolve uma tecnologia diferente e específica que permite combinações variadas, dependendo dos tipos de problemas organizacionais envolvidos e do estilo de trabalho e de consultoria a ser delineada (SCHEIN, 1974).

Nas novas organizações, a tradicional área de T&D deixa de existir, surgindo DO por meio de uma abordagem estratégica e ao mesmo tempo educacional e existencial. Ampliando o leque de ações e conceito, aumentando o grau de qualificação da área, o grau de exposição e de exigência de seus profissionais (ABDT, 1999).

O DO é uma ação planejada que envolve toda a organização, conduzida do topo, que tem a finalidade de aumentar a eficiência e a solidez da organização mediante intervenções planejadas sobre processos da mesma (BENNIS, 1969).

Chiavenato (1977) defende que o conceito de desenvolvimento Organizacional está ligado aos conceitos de mudança e de capacidade adaptativa da organização à mudança. Para defender o DO é necessário conhecer os seus pressupostos básicos.

DO é um conjunto de intervenções planejadas de mudança construídas sobre valores humanísticos e democráticos que procuram incrementar a eficácia organizacional e bem estar dos funcionários. (ROBBINS, 1996).

2.3.4 Principais características do Desenvolvimento Organizacional

Segundo Thomas; Christopher (1993) o DO é uma abordagem de mudança organizacional na qual os próprios colaboradores formulam a mudança necessária e as implementam através da assistência de um consultor interno ou externo. O DO apresenta as seguintes características:

- a) O DO é baseado na pesquisa e ação. O que significa coletar dados sobre uma unidade, (como uma unidade organizacional, departamento ou a organização inteira), e alimentar os colaboradores com esses dados a fim de que eles analisem e desenvolvam hipóteses sobre como essa unidade deveria ser se ela fosse excelente. Em outros termos, o DO utiliza um diagnóstico da situação (pesquisa) e uma intervenção para alterar a situação (ação) e, posteriormente, um reforço positivo para estabilizar e manter a nova situação. A metodologia pesquisa-ação é utilizada pelos especialistas em treinamento nas Nações Unidas em empresa do setor público e privado de países em desenvolvimento, como a estratégia mais completa de mudança organizacional.
- b) O DO aplica os conceitos das ciências comportamentais. Com o propósito de melhorar a eficácia da organização.
- c) O DO muda atitudes, valores e crenças dos funcionários para que eles próprios possam identificar e implantar as mudanças – sejam técnicas, processuais, comportamentais, estruturais e outras – necessárias para melhorar o funcionamento da organização.
- d) O DO muda a organização rumo a uma determinada direção. Como a melhoria na solução dos problemas, flexibilidade, reatividade, incremento da qualidade do trabalho, mudança cultural e aumento da eficácia.

2.3.5 Principais Técnicas do Desenvolvimento Organizacional

O Desenvolvimento Organizacional utiliza uma variada tecnologia. As principais técnicas utilizadas apresentadas pelos autores Warren G. Bennis, (1960), são:

- a) Treinamento da sensibilidade, também chamado de treinamento de sensibilidade, este treinamento tem como foco o aumento da sensibilidade quando as dificuldades de relacionamento interpessoal. Buscando resultados de diminuir o temor, menos posição de defesa e hostilidade quanto aos outros, facilitando a melhor compreensão do comportamento de outras pessoas no trabalho. É aplicado de cima para baixo começando na cúpula de descendo até os níveis mais baixos.
- b) Análise transacional (AT), As relações interpessoais ocorrem através de transações. Uma transação significa qualquer forma de comunicação. É uma técnica destinada a indivíduos e não a grupos, pois se concentra nos estilos e conteúdos das comunicações entre as pessoas. Ela ensina aos indivíduos enviar mensagem que seja claras e ágeis e a dar respostas que sejam naturais e razoáveis. O objetivo desta técnica é reduzir os hábitos destrutivos da comunicação, que ocorrem quando os significados das comunicações ficam obscuros ou distorcidos. A AT atua de forma semelhante a uma terapia psicológica para melhorar o relacionamento interpessoal, permitindo a cada indivíduo autodiagnosticar sua inter-relação com os outros.
- c) Desenvolvimento de equipes é uma técnica aplicada em varias pessoas de vários níveis e áreas da organização, onde se reúnem sob a coordenação de um consultor ou líder, é avaliada a alteração comportamental dos indivíduos que se criticam mutuamente, procurando um ponto de encontro em que a colocação seja mais frutífera, eliminando-se as barreiras interpessoais de comunicação buscando esclarecimento e compreensão de suas causas. O objetivo deste confronto é fazer com que as equipes auto avaliem o seu comportamento. No trabalho em equipe são eliminadas as diferenças hierárquicas e os interesses específicos de cada departamento ou

especialidade, proporcionando uma predisposição mais sadia para a interação e, conseqüentemente, a criatividade e inovação.

- d) Consultoria de procedimentos é uma técnica em que cada equipe é coordenada por um consultor, cuja atuação varia enormemente. A coordenação permite certas intervenções para tornar equipes mais sensíveis aos seus processos internos de estabelecer metas e objetivos, de participação, de liderança, de tomada de decisão, confiança e criatividade. O consultor auxilia sua equipe a desenvolver diagnósticos de barreira e as habilidades de solução de problemas para fortalecer o senso de unidade entre seus membros incrementando as relações interpessoais, melhorando o cumprimento das tarefas e aumentando a eficácia.
- e) Reunião de confrontação é uma técnica de alteração comportamental com a ajuda de um consultor interno ou externo. Dois grupos divergentes em conflito de opiniões podem ser tratados através de reuniões de confrontação que dura um dia, na qual cada grupo de auto avalia, bem como avalia o comportamento do outro, como se fosse colocados diante de um espelho. Nessa reunião, cada grupo apresenta ao outro os resultados daquelas avaliações e é interrogado no que se refere a suas percepções. A reunião de confrontação é uma técnica de enfoque socioterapêutico para melhorar a saúde da organização, incrementando as comunicações e relações entre diferentes departamentos ou equipes, com objetivo de planejar ações corretivas ou de prevenção.
- f) Retroação de dados (feedback de dados) a retroação de dados proporciona aprendizagem de novos dados a respeito de si mesmo, dos outros, dos processos grupais ou da dinâmica de toda organização. A retroação refere-se às atividades e processos que refletem e espelham a maneira pela qual uma pessoa é percebida ou visualizada pelas demais pessoas (Warren G. Bennis, 1966). Requer intensa comunicação e um fluxo adequado de informação dentro da organização para atualizar os membros e permitir que eles próprios possam conscientizar-se das mudanças e explorar as oportunidades que geralmente se encontram encoberta nas organizações.

As técnicas do DO são geralmente aplicadas em uma sequência definida. O ponto de partida é melhorar inicialmente a sensibilidade intrapessoal das pessoas para depois melhorar e incentivar os seus relacionamentos interpessoais. Após este processo inicia-se a formação e desenvolvimento de equipes com técnicas intergrupais necessárias para interagir as diferentes equipes entre si e, mais adiante, as técnicas intra- organizacionais para definir os objetivos organizacionais a serem traçados mediante o trabalho em conjunto e coordenado das diferentes equipes envolvidas.

As evidências mostram que as mudanças que enfatizam as pessoas e a organização como um todo são mais profundas e eficazes. O DO representa um verdadeiro conjunto de esforços para mudar a organização através da mudança de atitudes e comportamentos das pessoas que nela trabalham. Uma verdadeira mudança de mentalidade como meio mais eficaz de mudar uma organização inteira. (Chiavenato, 2010).

2.4 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Hoje em dia as empresas vêm dando a devida importância ao seu capital humano em geral e com isso está cada vez mais investindo em educação corporativa que vêm ocupando um espaço muito considerável e tem inclusive mudado as características de universidades tradicionais. A educação corporativa é um sistema estratégico de desenvolvimento de competências, é um sistema de desenvolvimento de pessoas voltado para toda cadeia de geração de valor. (Maister 1999).

Programas para caçar ou formar talentos dentro da própria empresa e a qualificação permanente de recursos humanos ainda representam iniciativas pontuais, não incluídas nas estratégias de aumento de competitividade organizacional. (SELEME; MUNHOZ, 2010).

Analisaremos neste nesse tópico a relação entre o contexto atual e o surgimento das universidades corporativas, suas definições e características, dentre elas o desenvolvimento de competências, em sua dimensão humana, organizacional e estratégica.

Uma das características determinadas da sociedade do conhecimento é a rapidez de sua produção e compartilhamento. Cada vez mais pessoas realizam trabalho cujo componente essencial é conhecimento, sua geração,

compartilhamento e consequência inovação. A criação de vantagens competitiva está relacionada à capacidade da empresa gerenciar valores intangíveis, baseados no conhecimento.

O conceito de Educação Corporativa originou-se 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.

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 desenvolvimento, onde todos os elementos da equipe reparam imagens do futuro. Desta maneira, as ações de um sistema de educação corporativa devem criar novos significados e perspectiva de forma compartilhada. A organização que pretende tem visão, valores e integridade, privilegia o diálogo e estimula o pensamento sistêmico. (STOECKICHT e RODRIGUEZ, 2004),

A gestão do conhecimento corporativo ganhou novas dimensões e o aumento do capital intelectual se agigantou, alcançando valores financeiros jamais sonhados. O trabalho – como atividade profissional – passou a ser o meio principal pelo qual as pessoas aprendem continuamente a ganhar novas competências necessárias para o seu crescimento profissional, aumentando o capital humano das organizações. (Cardoso, 2007).

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 decisão.

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 o conceito de cargo. (EBOLI, 2002).

Allen (2002) 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 cultivem aprendizagem, conhecimento e sabedoria do indivíduo e da organização”.

Alpersted (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 culturas 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.

A educação corporativa é um dos processos de gerenciamento de pessoas na organização, que deve estar profundamente alinhado à gestão estratégica de pessoas e de RH, com foco em resultados esperados pela organização. Pode-se observar que diferentes pesquisas concordam com a necessidade de integração entre os diversos processos estratégicos de gestão de pessoas, entre os quais se incluem educação corporativa e carreira. (Brandão 2004).

2.5 ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRA

A palavra carreira é usada desde o século IX para dirigirem-se as sucessões de cargos profissionais ocupados por um indivíduo, até sua aposentadoria. No contexto estável das relações de produção no modelo taylorista-fordista referia-se apenas aos cargos rígidos que eram oferecidos pela empresa aos empregados.

Somente a partir do século XIX, passou-se a utilizar o termo para definir trajetória de vida profissional. Até pouco tempo atrás o conceito de carreira permaneceu circunscrito a essa analogia, como uma propriedade estrutural das organizações ou das ocupações, tal como apresentado na era da industrialização clássica, onde era marcado por muitos níveis hierárquicos e coordenação centralizada. Os cargos eram individuais especializados com tarefas simples e repetitivas. Ofereciam poucas oportunidades de mobilidade ocupacional. A partir do momento que o indivíduo ingressasse na carreira, já sabia, de antemão, o que esperar do percurso.

Dutra (1996), afirma que a carreira é entendida pela organização de diferentes formas, de acordo com a estratégia da organização. As empresas

sofrem pressão do ambiente competitivo em que atuam e pressionam seus funcionários a buscar resultados esperados e objetivos das organizações. Neste contexto as empresas devem buscar flexibilidade junto com os seus empregados, procurando estar em constante processo de desenvolvimento quanto na possibilidade de mobilidade que garante a motivação para assumir trabalhos mais complexos e desafiadores.

A palavra carreira é usada de diferentes maneiras e possuem muitas conotações. Às vezes, o seguir uma carreira se aplica unicamente a alguém com uma profissão ou cuja vida profissional é bem-estruturada e implica progresso constante. “No contexto de inclinações profissionais, o termo carreira quer dizer também a maneira como a vida profissional de uma pessoas desenvolve-se ao longo do tempo e como é vista por ela. (Schein,1993).

Illes (apud SILVA, 2003) aponta que o sistema de administração de carreira 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.

O sistema de carreira é assentado em princípios, que são compromissos acertos 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 alterem, alteração que se dá de forma lenta, dada a complexidade dos seus 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.

É a estrutura de carreira que explica 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. 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 trabalhos esperam como contrapartida o desenvolvimento.

Os instrumentos de gestão definidos pela empresa devem possibilitar o ajuste das expectativas. O indivíduo, ao ter claramente definido os instrumentos utilizados pela empresa, pode definir seus objetivos dentro ou fora da empresa em questão. Os instrumentos de gestão de carreiras, quando definidos pela empresa de forma transparente, possibilitam, por um lado, que a empresa apoie 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.

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. (Dutra, 1996)

2.5.1 Fases da Vida da Carreira

Conforme Savioli (1991) a carreira tal como o homem e as organizações – nasce, cresce, amadurece e morre. É preciso ter consciência de que a carreira é móvel, cada fase tem sua constituição e desperta emoções próprias, que deve ser entendida para ser mais bem administrada. O início da carreira exige mais investimento em tempo e conhecimento, deve-se tomar cuidado para que a cabeça, braços e pernas, cresçam harmonicamente. Na maturidade a carreira poderá ter fases estáveis, embora em aquários ou em ocupações profissionais diferentes. A terceira idade em carreira não deve significar desativação ou velhice, mas solo fértil para recomeçar uma nova trilha de carreira. Aposentadoria deve ser apenas o mecanismo legal para se receber os frutos das contribuições feitas por décadas para a previdência oficial e/ou privada.

Schein (1978) encara a questão da carreira como um processo de desenvolvimento da pessoa como um ser integral. Complementa que para podermos refletir sobre a carreira das pessoas, é preciso entender as suas necessidades e características que são fruto da interação da pessoa com todos os espaços de sua vida. Neste sentido podem ser agrupadas em três categorias:

a) Pressões e problemas decorrentes do processo biológico e social, associado ao processo de envelhecimento,

- b) Pressões e problemas decorrentes das relações estabelecidas entre a pessoa com sua família,
- c) E a terceira categoria está associada ao trabalho ou à construção de carreira.

As relações que a pessoa estabelece com sua ocupação ou com empresas formam, também, um ciclo e cujas etapas ou estágio podem ser associadas a determinadas características, como por exemplo, idade, relação profissional e situação familiar. Estes momentos tendem a ser de grande influência nas decisões sobre projetos de vida pessoal e profissional. (SCHEIN, 1978).

2.5.2 Gestão de Carreira

Existem vários estudos que trabalham Gestão de Carreira sobre contextos diferentes: da organização que propõem processo compartilhado em que as expectativas individuais de carreira são negociadas com as necessidades organizacionais, e a proposta centrada no indivíduo.

Para Dutra (2008) as ferramentas disponíveis para orientar o processo de auto avaliação voltado para o planejamento de carreira são limitadas. Ainda não conseguem oferecer condições necessárias para que pessoas tenham um distanciamento crítico em relação a sua realidade. Por sua vez, estas ferramentas, diante da limitação, podem ser transformadas em um sofisticado instrumento de manipulação, dependendo do contexto em que estejam inseridas ou da forma como sejam utilizadas.

A gestão de carreira também pode ser entendida como um planejamento dos passos a serem seguidos em sua carreira. Desenvolvido a partir de suas experiências, habilidades, estilo pessoal, interesses, valores e ideais, traçando as metas a serem alcançadas a curto, médio e longo prazo. Antes de estabelecer um plano de ação para gerir a própria carreira é importante identificar alguns comportamentos segundo Gasparian, (2009):

1- O primeiro comportamento está relacionado ao aprimoramento da percepção sobre as próprias expectativas profissionais. O autoconhecimento é fundamental no processo de gestão de carreira, uma vez que não existem fórmulas infalíveis para

construir uma carreira de sucesso, até mesmo porque o conceito de sucesso pode variar de pessoa para pessoa.

2- O segundo comportamento consiste em alinhar as atribuições profissionais atuais com os novos paradigmas empresariais exigidos, porque nem sempre estaremos fazendo apenas o que gostaríamos de fazer. Isto consiste em sempre lembrar que a carreira não é uma estrada lisa, plana sem curvas e obstáculos, pelo contrário, aborrecimentos momentâneos podem servir de lição para que, no futuro, desenvolvamos planos de contingências que nos auxiliem a conviver com os imprevistos e as contrariedades.

3- O terceiro comportamento se baseia na habilidade de elaborar uma estratégia particular para competir no mercado. Como profissionais competentes, devemos exibir no mercado de trabalho, muitas das virtudes que possuem os melhores estrategistas nos campos de batalha. Qualquer decisão tem que ser tomada com conhecimento de causa para que aumente a probabilidade de sucesso em decorrência das escolhas. Uma carreira levada ao acaso, sem rumo, por sorte, aumenta as chances de fracassar. Se não tem um foco, um objetivo, qualquer lugar serve.

O estímulo ao planejamento da carreira tem sido um importante instrumento para as pessoas serem empreendedoras consigo mesmas. Não se resume a momentos episódicos em suas vidas, pois a todo o momento a pessoa confronta-se com as mudanças no ambiente a sua volta e com mudanças delas mesmas. Portanto um posicionamento firme é a identidade que você quer ter. É como você quer ser visto.

A grande maioria das pessoas encara a reflexão sobre suas carreiras apenas como a identificação de oportunidades e a busca de aprimoramento profissional, subordinando suas carreiras a uma realidade dada pelo ambiente e perde a condição de atuar sobre esta realidade. (DUTRA, 2009).

2.5.3 Carreira sem Fronteira

O desenvolvimento da competência do know-why de acordo com Ashforth e Mael (1989), as pessoas tendem a se classificar e aos outros em várias categorias sociais como membros de uma organização, afiliação religiosa, gênero, faixa etária, e assim por diante. As categorias são definidas por características prototípicas de

seus membros. A identificação social tem duas funções: em primeiro lugar, segmenta e ordena o ambiente social como uma maneira sistemática de definir os outros; em segundo, a classificação permite que o indivíduo se localize dentro do ambiente social. Dessa maneira, a identidade compreende características idiossincráticas como atributos físicos, habilidades, traços psicológicos, interesses (Jaques, 1996) e uma identidade social que compreende classificações de grupos relevantes. Pode-se dizer que o indivíduo se define parcialmente em termos de referentes sociais e que a identificação com um grupo emerge do desejo de auto definição. A identificação é, dessa maneira, um processo cognitivo em que o indivíduo se julga um exemplo típico de um determinado grupo.

Por tanto, pode-se inferir que os processos de identificação das pessoas no processo da construção da identidade profissional precisam ser analisados em duas dimensões: a relação do ser humano com o trabalho em si (formas de realização e expectativas de recompensa) e as relações sociais estabelecidas, com organizações, grupos ou pessoas, para o exercício desse trabalho.

A identificação com o trabalho e a profissão (proposta pela carreira sem fronteiras) pressupõe que o trabalho exercido possa ser efetivamente considerado como um trabalho representativo da escolha do indivíduo e de uma profissão. O exercício do trabalho seria algo semelhante ao do artesão, que tem sido considerado, por muitos autores, como o paradigma do trabalho (Malvezzi, 1988).

O processo do exercício do trabalho sofre transformações e pode (a) proporcionar às pessoas a oportunidade de fazer algumas escolhas, tornando-se responsáveis pelo modo de realização do trabalho e (b) possibilitar que as pessoas estabeleçam planos para o desenvolvimento das habilidades. Nesse sentido, a organização pode ser considerada fonte de oportunidades de trabalho para as pessoas (MALVEZZI, 2000).

Os trabalhos de Ashforth; Mael (1989) e Rousseau (1998) sugerem que todo trabalhador vai desenvolver algum grau de identificação com a organização; quanto mais profunda a identificação, mais difícil é para o trabalhador deixar a organização; a intensidade do processo de identificação depende de ações organizacionais - a sinalização de uma relação temporária ou mais duradoura e da distribuição das recompensas; uma vez estabelecida, a identificação profunda tende a ser um processo que se reforça. Esses fatores apontam algumas dificuldades para a construção de carreiras sem fronteiras nas organizações.

A competência do know-how se refere aos conhecimentos e habilidades necessários ao desempenho do trabalho; se refere à capacidade de utilizar uma gama de recursos disponíveis, tanto próprios como organizacionais; se refere, portanto, à competência de colocar conhecimentos em prática, na ação (LE BOTERF, 1998).

O desenvolvimento da competência do know-how na organização taylorista/fordista implicava o aprendizado de técnicas e comportamentos necessários ao desempenho de uma função ou tarefa. Em sua maior parte, as pessoas eram treinadas para exercer atividades previamente desenhadas e que se encaixavam em um fluxo de produção ou processo também previamente definido. O know-how desenvolvido era específico para cada organização. As mudanças introduzidas na gestão, no entanto, trouxeram a ideia de que as pessoas precisam desenvolver não apenas as competências específicas da organização, mas também conhecimentos referentes a consumidores, fornecedores, e assim por diante, o que significa o desenvolvimento muito mais autônomo da competência do indivíduo.

No entanto, a literatura também ressalta a necessidade da obtenção de vantagem competitiva para a organização que está, em grande parte, apoiada no desenvolvimento de competências essenciais (Prahalad; Hamel, 1990), que propiciam a diferenciação da organização em relação aos competidores. A competência da organização depende, em grande medida, das competências individuais que, combinadas entre si e com outros recursos, geram arranjos difíceis de serem copiados (Fleury; Fleury, 2004). A literatura também aponta que as necessidades de competências individuais serão determinadas a partir da definição das competências organizacionais, cabendo à Gestão de Pessoas, por meio dos processos de seleção, treinamento, remuneração, etc, eliminar os gaps entre as necessidades da organização e as competências individuais existentes (Lado; Wilson, 1994).

Dessa maneira, ainda que as pessoas possam desenvolver know-how que ultrapassa as fronteiras da organização, a ênfase é colocada no desenvolvimento de conhecimentos que irão beneficiar o desempenho organizacional. A criação e expansão das universidades corporativas, que tendem a difundir não apenas conhecimentos técnicos relevantes, mas também a missão, os valores e crenças das organizações (Eboli, 2004), são um exemplo da ênfase no aprendizado vinculado ao planejamento estratégico e às competências organizacionais. Essas ações

claramente reforçam o aprendizado de conhecimento específico à empresa e dificultam a construção de carreiras sem fronteiras.

Dessa maneira, ainda que as pessoas possam desenvolver know-how que ultrapassa as fronteiras da organização, a ênfase é colocada no desenvolvimento de conhecimentos que irão beneficiar o desempenho organizacional. A criação e expansão das universidades corporativas, que tendem a difundir não apenas conhecimentos técnicos relevantes, mas também a missão, os valores e crenças das organizações (Eboli, 2004), são um exemplo da ênfase no aprendizado vinculado ao planejamento estratégico e às competências organizacionais. Essas ações claramente reforçam o aprendizado de conhecimento específico à empresa e dificultam a construção de carreiras sem fronteiras.

As pessoas precisam buscar aumentar a rede de relacionamento para além das fronteiras da organização. Dessa maneira, o indivíduo terá não apenas maiores possibilidades de se engajar em trocas de informações e conhecimentos relevantes, mas também poderá aumentar a sua rede de relacionamento, que poderá lhe ser útil para conseguir a participação em novos trabalhos e projetos. (ARTHUR, 1994).

2.5.4 Integração entre os processos de Gestão de Pessoas

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

Dutra (2008) 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.

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 processos de formulação

e implementação de estratégia” (ILLES, 1993; SPARROW; BOGNANNO, 1994; URRICH, 2000 apud SILVA, 2003).

A literatura sobre o estudo da 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.

A revisão de literatura deste estudo aponta que os sistemas de Gestão de Pessoas e Treinamento & Desenvolvimento devem estar integrados com os sistemas de Educação Corporativa e a Administração de Carreira, para que juntos possam manter o diferencial competitivo da organização e contra partida agregar valor à carreira profissional do indivíduo que nela colabora profissionalmente.

3. METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Neste capítulo será apresentada a metodologia adotada para esta pesquisa, considerando a revisão da literatura ora estudada e os objetivos a que se refere o presente estudo. A pesquisa classifica-se como descritiva, exploratória e estudo de caso.

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 da revisão da literatura que orientará o estudo.

3.2 ÁREA E POPULAÇÃO-ALVO DO ESTUDO

A pesquisa abordou a área do departamento de Treinamento & Desenvolvimento da empresa Teleperformance S/A, que dispõe de um programa de desenvolvimento JUMP que identifica e prepara os colaboradores para assumirem posições de liderança na empresa. A população-alvo do estudo foi uma equipe de dez colaboradores formados recentemente no programa JUMP na unidade de São Gonçalo do Amarante RN, estes colaboradores, exerciam anteriormente o cargo de agente de atendimento e após a sua formação assumiram cargos de liderança em diferentes áreas de atuação. Foram cinco colaboradores formados para assumir o cargo de líder educador e cinco foram formados para assumir o cargo de supervisor. A definição para escolha do departamento de Treinamento & Desenvolvimento foi feita a partir do momento em que se percebeu a possibilidade do colaborador expandir seus conhecimentos referentes à empresa impactando diretamente na sua trajetória de carreira dentro e fora da organização.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Neste estudo a técnica utilizada foi a do questionário semiestruturada, aplicada em novembro de 2014, com um grupo de colaboradores recém-formados na turma de T&D no programa JUMP. O questionário foi planejado de forma

estruturado com perguntas padronizadas e fixas, cujo a ordem e a redação permanecem invariáveis para todos os entrevistados.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado para a coleta dos dados deste trabalho foi sistemático para a verificação e controle de validação e precisão das informações. Foi elaborado um questionário padronizado composto por questões apresentadas por escrito aos investigados, possibilitando atingir o maior número de pessoas, garantindo o anonimato das respostas sem a influência de opiniões do entrevistador. Foram vinte e cinco questões direcionadas ao tema específico do trabalho e quatro questões direcionadas ao perfil social do entrevistado.

Geralmente os questionários são utilizados para a obtenção de grandes quantidades de dados, para análises qualitativas. Nesta situação, o informante escreve ou responde por escrito a um elenco de questões que devem ser cuidadosamente elaboradas pelo pesquisador, afirma (RUIZ, 1996). Segundo Hair (2004), o questionário consiste num conjunto de perguntas “com respostas frequentemente limitadas a um número exaustivo de possibilidades mutuamente excludentes predeterminadas, ou seja, cada resposta refere-se a uma categoria de reação e, uma categoria de reação foi incluída para toda resposta possível”. Um questionário pode apresentar perguntas abertas ou perguntas fechadas.

Os autores, Marconi; Lakatos (1999) afirmam que para a eficácia do questionário ser aumentada é necessário seguir algumas recomendações: os temas escolhidos devem estar de acordo com os objetivos da pesquisa, o questionário deve ser limitado em sua extensão e em sua finalidade, pois um questionário muito longo causa cansaço e desinteresse e um questionário muito curto pode não oferecer informações suficientes, as questões devem ser codificadas, a fim de facilitar a posterior tabulação, deve estar acompanhado de orientações sobre como respondê-lo, o aspecto e a estética devem ser observados.

Para a elaboração de um questionário, Hair (2004) orienta que devem ser considerar as seguintes etapas: desenvolvimento do questionário: recomenda-se que inicialmente sejam apresentadas perguntas que estabelecem um contato inicial com o respondente, e, na sequência, o pesquisador apresenta as questões relacionadas ao tópico da pesquisa; validação: deve-se garantir que o questionário

esteja alinhado aos objetivos propostos; e determinação do método de aplicação: o questionário pode ser auto administrado, aplicado por correspondência ou aplicado eletronicamente.

3.5 CRONOGRAMA DESENVOLVIDO E COMENTÁRIOS SOBRE O PROCESSO DA COLETA DE DADOS.

O questionário foi produzido e aplicado pela pesquisadora no mês de novembro de 2014, na empresa Teleperformance S/A. Para a o processo de coleta de dados foi feito primeiramente uma pesquisa informal através das redes sociais e e-mail para saber a disponibilidade dos funcionários que participaram do programa de Desenvolvimento JUMP, a responderem o questionário da pesquisa. Todos foram receptivos a pesquisa, alguns responderam através de e-mail e outros através do questionário impresso. Para a coleta das informações nos questionários impressos foi necessário à pesquisadora comparecer na própria empresa onde se encontravam os funcionários escolhidos a participar.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.

Foram considerados dez questionários respondidos pelos funcionários da TP. Os questionários possuem apenas questões fechadas. Algumas das variáveis coletadas são de carácter demográfico. Outras questões mensuraram o grau de concordância do funcionário a algumas afirmações, segundo uma escala de seis pontos, onde o funcionário poderia discordar ou concordar, total ou parcialmente.

4.1 Características Demográficas

O objetivo da análise demográfica é proporcionar entendimento do perfil da amostra pesquisada. A seguir são apresentadas as principais características da amostra.

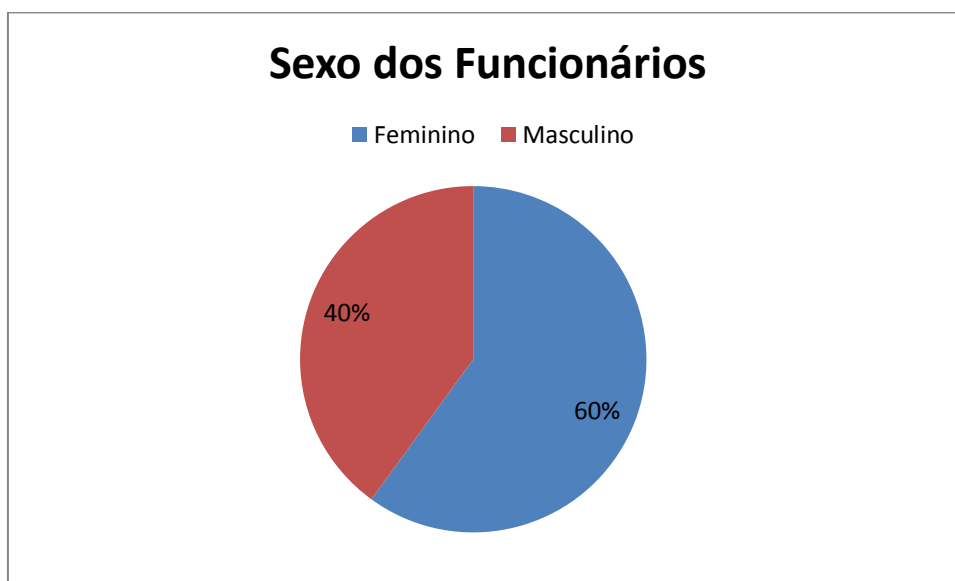


Gráfico 1 – Distribuição de funcionários por gênero.
Fonte: Dados da pesquisa (novembro/2014)

O gráfico 1 mostra que a maioria dos funcionários presentes na amostra é do sexo feminino.

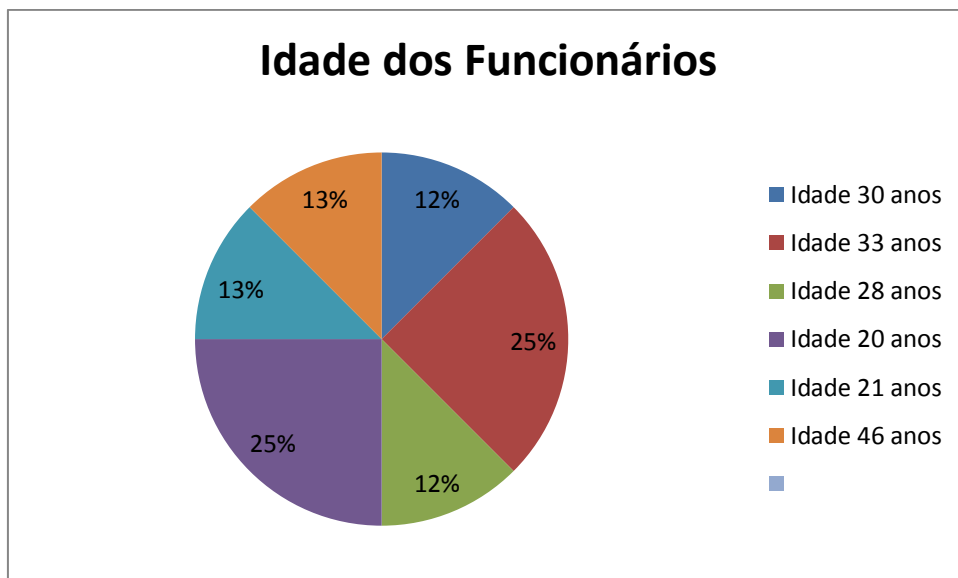


Gráfico 2 – Idade dos funcionários

Fonte: Dados da pesquisa (novembro/2014)

O gráfico 2, percebe-se que as idades variam entre 20 e 33 anos e que a maioria dos funcionários que participaram do programa são jovens.

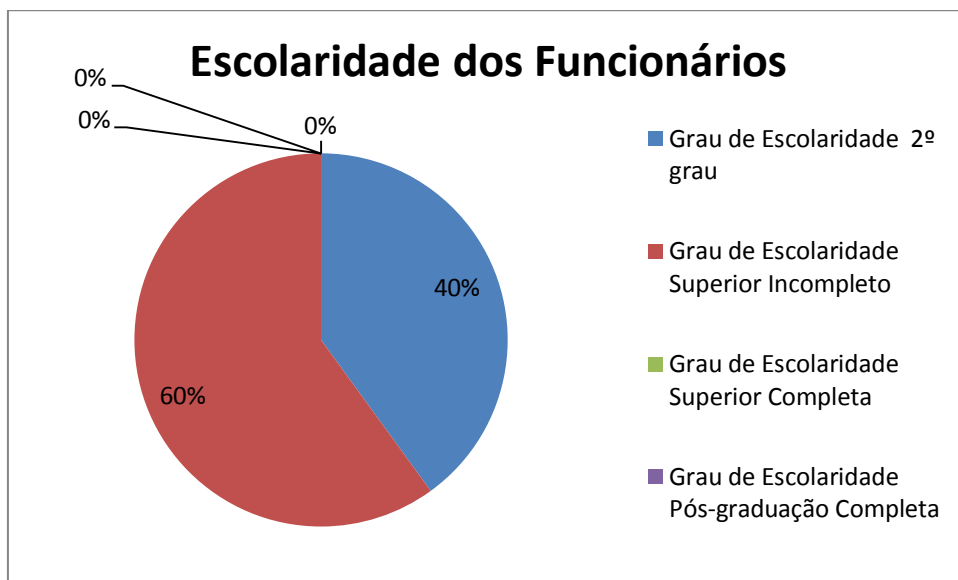


Gráfico 3 – Distribuição dos funcionários por Nível de Escolaridade.

Fonte: Dados da pesquisa (novembro/2014)

O gráfico 3, observa-se que todos os funcionários possuem o segundo grau completo e que 60% estão ou estiveram cursando o nível superior.

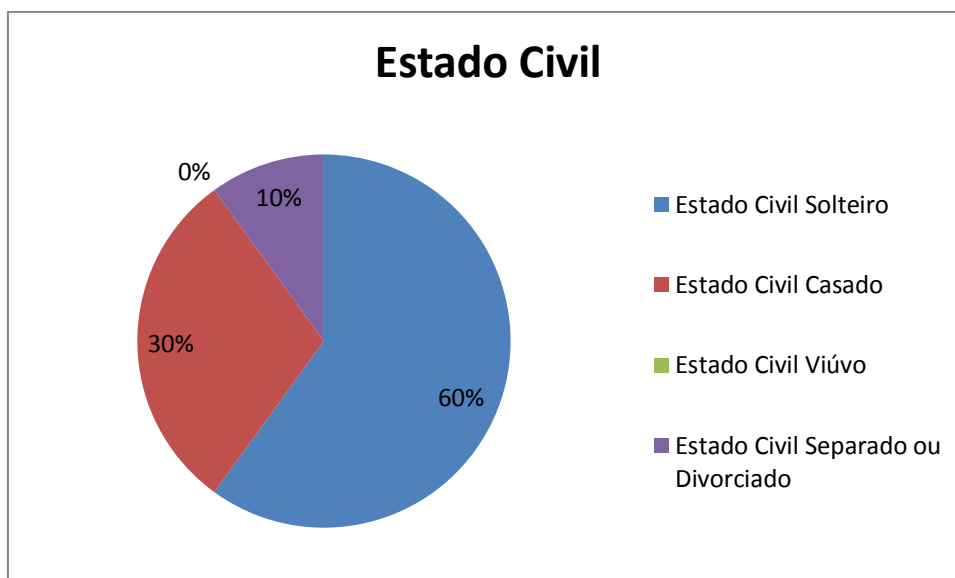


Gráfico 4 – Distribuição dos funcionários por Estado Civil.

Fonte: Dados da pesquisa (novembro/2014)

Pelo gráfico 4 é possível observar que a grande maioria dos funcionários, cerca de 60% do total dos pesquisados são solteiros, 30% são casados e apenas uma pequena porcentagem é separado ou divorciado.

Resumindo- se os dados demográficos, cerca de 60% são mulheres, a maioria da amostra é constituída de pessoas jovens entre 20 a 33 anos, salvo a exceção de apenas uma pessoa ter 46 anos e ser divorciada, a maioria 60% são solteiros e 30% casados. Todos possuem pelo menos o grau de escolaridade nível médio completo, e a grande maioria 60% estão ou estiveram cursando o nível superior. Conclui-se que a grande maioria estão no funcionários que participaram do programa JUMP são jovens que estão no período formação ou escolha de suas carreiras.

4.2 Análise Descritiva

A análise descritiva irá englobar as informações relacionadas às variáveis da presente pesquisa – foram analisados dados amostrais sobre impulso para o autodesenvolvimento, planejamento de carreira, recompensas recebidas, capital de carreira.

4.2.1 Verificar a percepção das pessoas sobre o reconhecimento social do seu valor, através da ascensão na carreira gerada pela participação em um programa de Educação Corporativa.

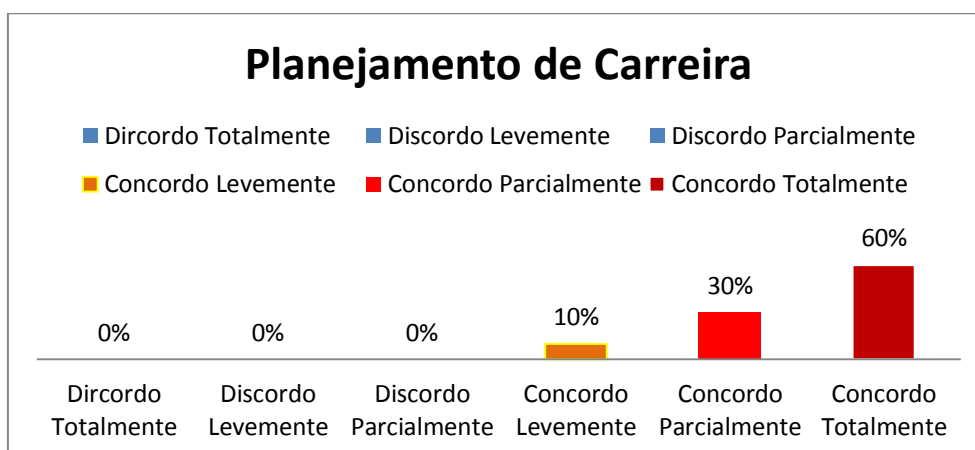


Gráfico 1 - O desenvolvimento das competências propiciadas pelo programa de Desenvolvimento JUMP ajudou-me a planejar minha carreira.

Fonte: Dados da pesquisa (novembro/2014)

No gráfico 1 podemos observar que 60% dos funcionários disseram concordaram totalmente, 30% concordaram parcialmente e 40% concordaram levemente, isso mostra um nível considerado de percepção dos funcionários quando as competências proporcionadas pelo programa. Observa-se que os funcionários na sua grande maioria reconhecem que o programa ajudou no planejamento de suas carreiras.

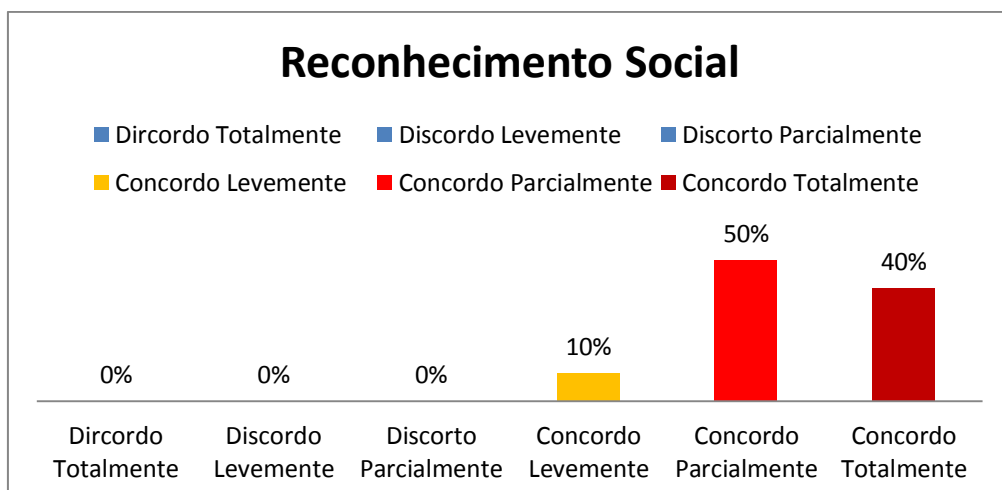


Gráfico 2 - Sinto- me reconhecido por apresentar melhores resultados a partir da participação.
Fonte: Dados da pesquisa (novembro/2014)

No gráfico 2 observou-se que 50% dos funcionários concordam parcialmente, 40% concordam totalmente e 10% concordam levemente ter percebido que foram recompensados ou reconhecidos por terem melhores resultados a partir da participação no programa.

4.2.2 Verificar a importância da Educação Corporativa no desenvolvimento humano.

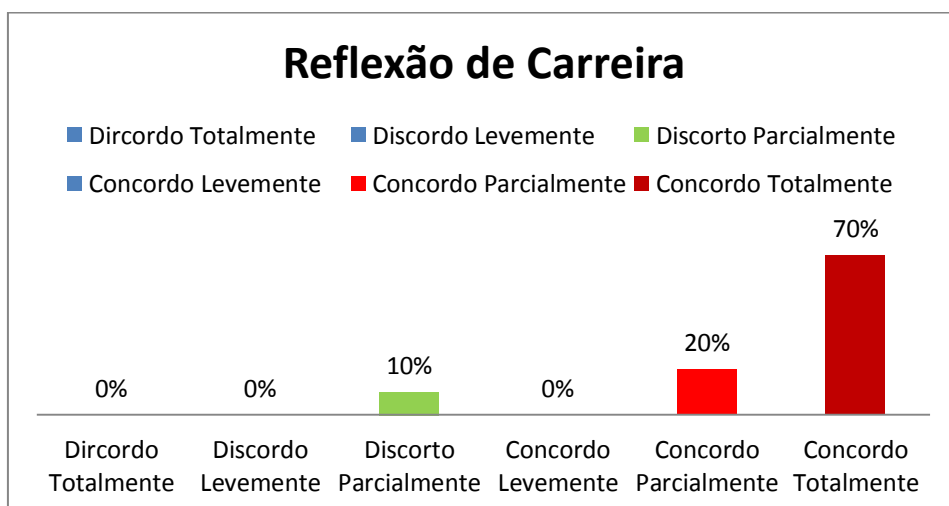


Gráfico 3 – A partir da participação pude refletir sobre minha carreira e repensar os motivos que me levaram a escolhê-la.
Fonte: Dados da pesquisa (novembro/2014).

No gráfico 3 embora 10% dos funcionários tenham informado que discorda levemente que sua participação no programa de desenvolvimento, fez com que refletissem sobre suas carreiras e repensa-se o motivo que os levaram a escolhê-la, a grande maioria dos funcionários concordaram total e parcialmente.

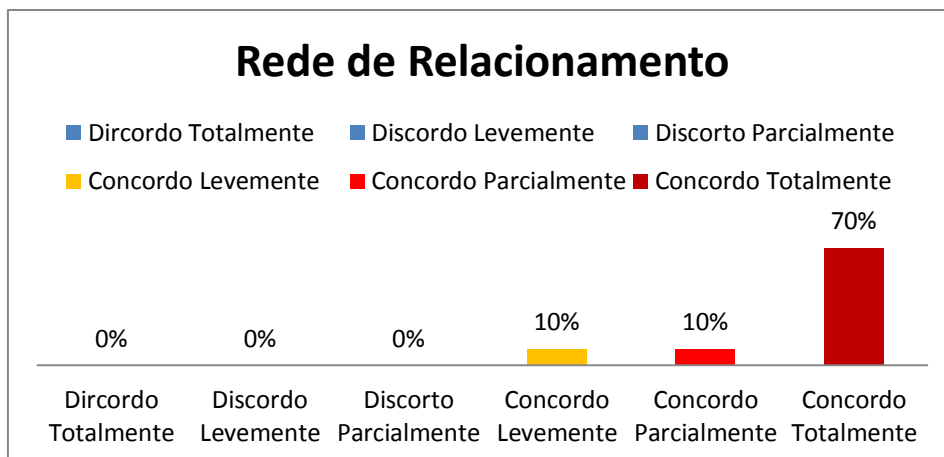


Gráfico 4 – A participação no programa ajudou-me a aumentar a rede de relacionamentos.

Fonte: Dados da pesquisa (novembro/2014)

No gráfico 4 observa-se que apenas 70% concordam totalmente que o programa os ajudou a aumentar sua rede de relacionamento.

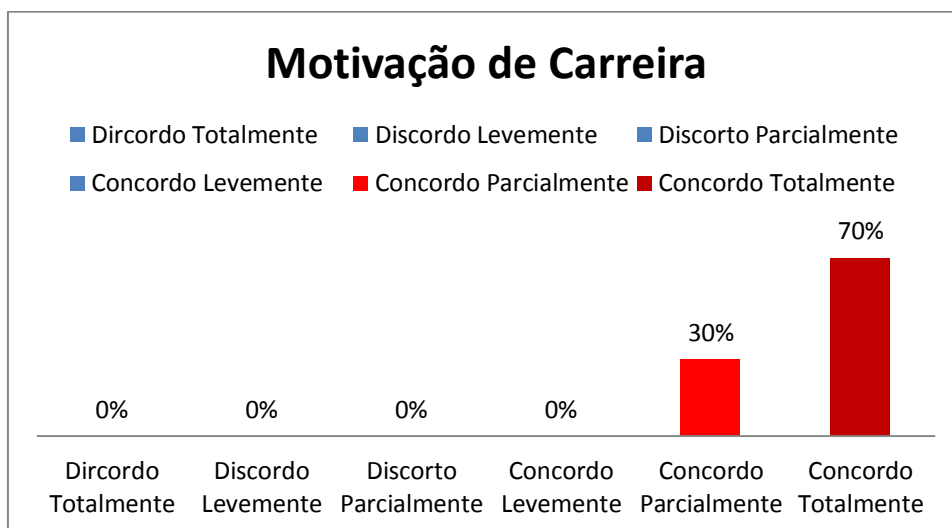


Gráfico 5 – O processo de aprendizagem foi facilitado pela motivação para atingir sucesso na carreira.

Fonte: Dados da pesquisa (novembro/2014).

No gráfico 4 e 5, observou-se que 70% dos funcionários concordaram que a motivação interior que os orienta na carreira também os estimula a buscar novas relações e o processo de aprendizagem foi facilitado pela motivação para atingir o sucesso na carreira.

4.2.3 Observar se há integração entre os processos estratégicos de Gestão de Pessoas, Educação Corporativa e Carreira.

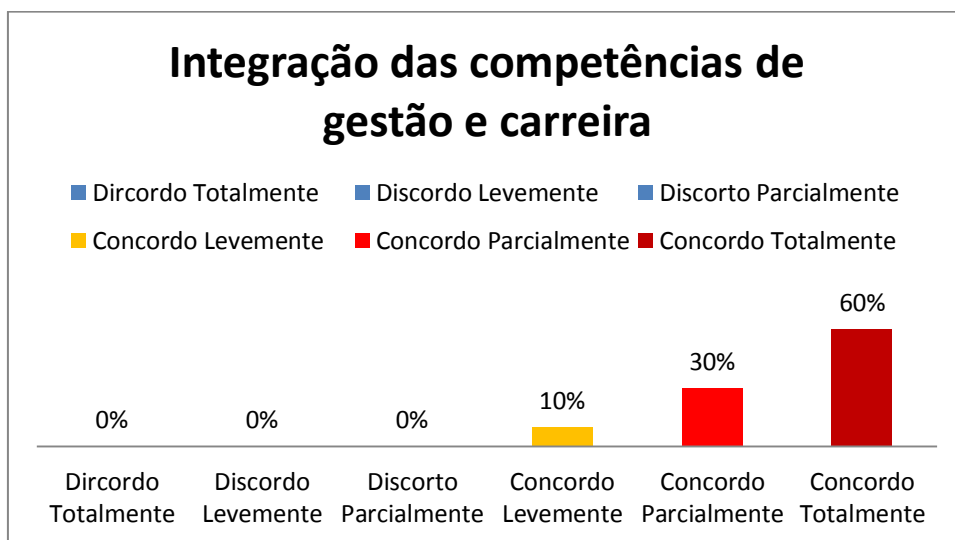


Gráfico 6 – O desenvolvimento de novas competências me permitiu ter uma visão melhor do que pretendo para minha carreira.

Fonte: Dados da pesquisa (novembro/2014).

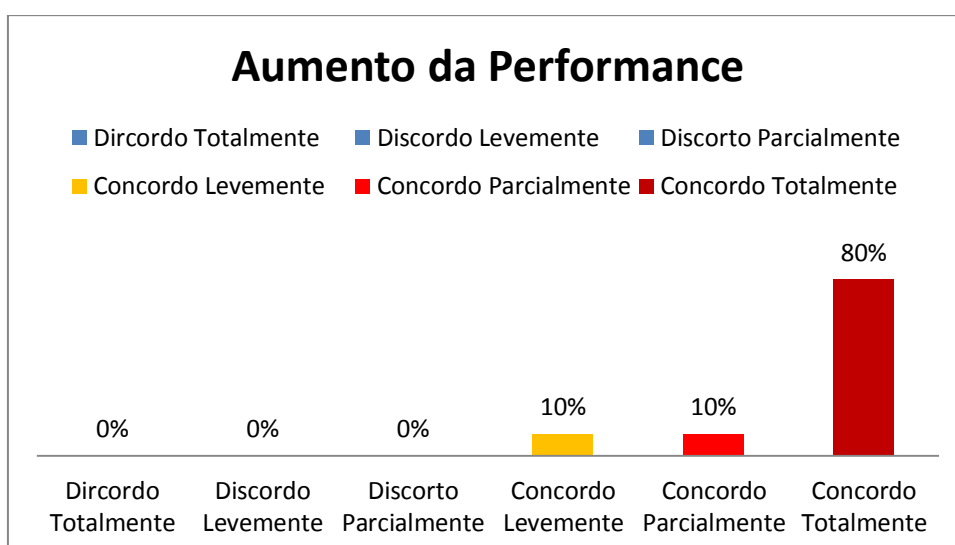


Gráfico 7 – Sinto-me mais seguro e confiante devido ao aumento da performance propiciada pela participação no programa.

Fonte: Dados da pesquisa (novembro/2014).

Nos gráficos 6 e 7 percebeu-se que a maioria concorda totalmente que o desenvolvimento de novas competências os permitiu ter uma visão melhor do que pretende para sua carreira e se sentem mais seguros e confiantes devido ao aumento da performance proporcionada pelo programa. Observou-se também que a integração entre os processos estratégicos de Gestão de Pessoas junto com a Educação Corporativa possibilita o indivíduo aumentar sua performance desenvolvimento de suas atividades, se tornando assim, fator chave de estratégia de Gestão de Pessoas e no mercado onde atua.

4.2.4 Analisar se a participação nos programas de Educação corporativa possibilita as pessoas acumular capital de carreira.

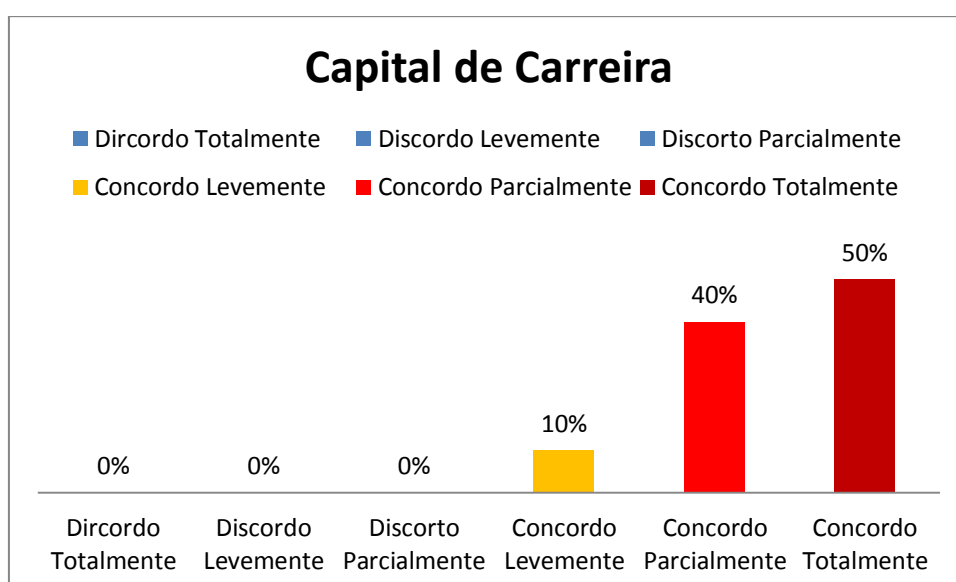


Gráfico 8 – Percebi o aumento de meu valor para o mercado a partir do desenvolvimento propiciado pelo programa.

Fonte: Dados da pesquisa (novembro/2014).

No gráfico 8, embora todos tenham concordado que perceberam o aumento do seu valor para o mercado a partir do desenvolvimento proporcionado pelo programa, houve uma divisão quanto à porcentagem de concordância onde, 10% concordaram levemente, 40% concordaram parcialmente e 50 % concordaram totalmente. O gráfico 8 mensura a variável da acumulação de carreira.

O planejamento de carreira é uma variável relacionada ao auto conhecimento, onde o individuo deve ser capaz de se auto avaliar estabelecendo objetivos e metas a partir das suas aspirações e das oportunidades que surgem na organização e no mercado. (DUTRA, 2002). Na análise dos gráficos sobre as afirmativas propostas, observou-se que a participação no programa de desenvolvimento JUMP tem um efeito positivo sobre o papel dos indivíduos na sua carreira.

A variável recompensas percebidas se refere à recompensa em forma que remuneração, benefícios ou premiação, ou a percepção subjetiva sobre o aumento do reconhecimento do valor social. (DUTRA, 2002 e FLEURY, 2004). Observou-se nas questões que mede a variável de recompensa um menor efeito percebido pelos funcionários.

Em relação a variável de acumulação de carreira, segundo Arthur e Rosseau (1996), investimento em um tipo de conhecimento sempre ocasiona o desenvolvimento dos outros dois. Observou-se nos gráficos que mensuram acumulação de carreira que houve alto grau de concordância em relação aos efeitos causados pela participação no programa JUMP, sobre o desenvolvimento dos seus conhecimentos.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.

Com o presente estudo conclui-se que, diante do contexto atual das organizações modernas e da sociedade do conhecimento, as pessoas se tornaram um diferencial estratégico e fator importante de competitividade. Os Sistemas de Educação corporativa surgem como resposta a constates demandas por qualidade e inovação, as organizações vêm incluindo em seus objetivos, o desenvolvimento das competências humanas aliado aos interesses organizacionais.

Os resultados foram bastante satisfatórios no que se diz respeito ao impacto da Educação Corporativa na trajetória de carreira do indivíduo. A organização onde foi aplicado o estudo retrata bem o perfil das empresas que valorizam e investem em pessoas, os programas oferecidos pela empresa envolvem conhecimento dos valores e cultura da organização, do setor e do negocio.

Observou-se que o indivíduo ao participar de programas de Educação Corporativa, planeja melhor sua carreira fazendo uma auto avaliação constante, e ao perceber que é recompensado isso causa grande acumulação de capital de carreira, que por sua vez lhe traz recompensas. Isso indica um circulo vicioso de desenvolvimento.

Espera-se que o presente estudo tenha contribuído de forma significativa para futuros pesquisadores compreender melhor a complexidade e amplitude dos processos de Gestão de Pessoas, no contexto atual das organizações modernas e da sociedade do conhecimento.

Recomenda-se que novas pesquisas amplie o conhecimento sobre os processos envolvidos da Gestão de Carreira e a sua influência sobre o impacto da Educação Corporativa na carreira do indivíduo e na estratégia das organizações.

REFERÊNCIAS

BENNIS, Warren G. Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas. Edgard Blucher, 1972

CARVALHO, Luiz Carlos Ferreira; BOOG, Gustavo G. Manual de treinamento e desenvolvimento. ABNT. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 3. ed. São Paulo: Totalmente Revista e Atualizada, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. Elsevier Brasil, 2003.

CRAIDE, Aline; ANTUNES, Elaine Di Diego. Avaliação de competências 360º: os impactos na gestão de pessoas. READ: revista eletrônica de administração. Porto Alegre. Edição 40, vol. 10, n. 4 (jul./ago. 2004), documento eletrônico, 2004.

CRAIDE, Aline; ANTUNES, Elaine Di Diego. Avaliação de competências 360º: os impactos na gestão de pessoas. READ: revista eletrônica de administração. Porto Alegre. Edição 40, vol. 10, n. 4 (jul./ago. 2004), documento eletrônico, 2004.

CUMMINGS, Thomas G.; WORLEY, Christopher G. Strategic interventions organizational development and change. Minneapolis, West Publishing Co, 1993.

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

DUTRA, J. S. Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, Joel Silva. Gestão de pessoas por competência: um novo modelo de gestão ou modismo. São Paulo: Atlas, 2008.

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

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. Revista de administração de empresas, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

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

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMUEL, P. Fundamentos métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005(a).

KANAANE, Roberto. Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LE BOTERF, Guy. Évaluer les compétences. Quels jugements? Quels critères? Quelles instances?. Éducation permanente, n. 135, p. 143-152, 1998.

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

MARTINS, Gilberto de Andrade. Manual para Elaboração de Monografia e Dissertações. São Paulo: atlas, 2002.

MALVEZZI, Sigmar. Psicologia organizacional. Da administração científica à globalização: uma história de desafios. Interfases da psicologia, p. 313-326, 2000.

MEISTER, J. C. Educação Corporativa. São Paulo: Pearson Marron Books, 1999.

MILKOVICH, George T.; BOUDREU, John W. Administração de Recursos Humanos. 1. ed. – 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleonora Jorge. Educação corporativa: fundamentos e práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RUIZ, J. A. Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. Metodologia Científica: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SAVIOLI, N. Carreira – Manual do Proprietário. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

SCHEIN, Edgar H. Learning consortia: how to create parallel learning systems for organization sets. Society for Organizational Learning online working paper, 1995.

SILVA, Cassiano Machado. A Gestão por Competências e a sua influencia na implementação da Gestão Estratégica de Pessoas: Estudo de caso. Dissertação de estrado em Administração de Empresas –FEA – USP, São Paulo: 2003.

THOMAS, Cumming; CHISTOPHER, Worley. Organization development and Change. Minneapolis: west Publishing Co, 1993.

APÊNDICE

Prezado Sr. / Sra.,

Esta pesquisa é parte da minha **Monografia** para conclusão do curso de Bacharel em Administração do Centro Universitário do Rio Grande do Norte UNI-RN, e tem como objetivo analisar a percepção que os indivíduos têm sobre os efeitos da participação no programa de Treinamento & Desenvolvimento JUMP, que contempla os programas de Educação Corporativa na empresa Teleperformance S/A. Não é objetivo de a pesquisa analisar o funcionário, mas sim explorar sua percepção sobre o conceito de Educação Corporativa.

Desde já, grata por sua colaboração,

Maria Carolina S. Duarte, Discente do UNI-RN.

QUESTIONÁRIO

Por favor, lei as questões abaixo e escolha uma opção, assinalando um X naquela que mais se aproxima da sua opinião sobre sua participação no programa de Desenvolvimento JUMP. Considerando 0 como DISCORDO e 5 como CONCORDO.

- 1- O desenvolvimento das competências propiciadas pelo programa de Desenvolvimento JUMP ajudou-me a planejar minha carreira.

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

- 2- 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

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

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

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

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

- 5- Conhecer mais pessoas, a partir da participação no programa, contribuiu para o meu desenvolvimento.

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

- 6- 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
----------	--	--	--	--	----------

- 7- 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

- 8- Uma das contribuições do programa de Desenvolvimento JUMP foi que os conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas ajudaram-me a planejar minha carreira.

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

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

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

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

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

- 11-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

- 12-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

- 13-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

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

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

- 15-Recebi alguma recompensa, direta ou indireta, pelo meu desenvolvimento a partir da participação no programa.

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 interpessoais.

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

23- Os novos conhecimento e habilidades adquiridos reforçaram minha identificação com a carreira em curso.

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

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

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

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

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

Para encerrar, por favor, responda as últimas questões:

- a) Sexo: () Masculino () Feminino
- b) Grau de escolaridade:
 () 2º grau () Superior Incompleto () Superior Completo
 () Pós-graduação Completa () Pós-graduação Incompleta
- c) Idade:
- d) Estado civil: () Solteiro () Casado () Viúvo () Separado ou Divorciado