

## **RELATÓRIO EXECUTIVO**

Este relatório executivo mostra resumidamente a pesquisa realizada pelo mestrando JOSÉ BEZERRA MAGALHÃES NETO, com forma de atender à exigência acadêmica como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, relativo ao curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

O Mestrado Profissional em Administração tem área de concentração na Gestão Empresarial Estratégica e linha de pesquisa em Comportamento Organizacional e Gestão Estratégica de Pessoas. O referido curso teve início no ano de 2011.2, com encerramento em 2013.2.

A dissertação apresentada pelo mestrando tem o seguinte título: “Treinamento em Universidade Corporativa e Alinhamento Estratégico: um estudo de caso em uma instituição financeira nacional”.

### **1. Objetivos da pesquisa (geral e específicos).**

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

Percebe-se que o nome da empresa em estudo foi preservado ao longo da pesquisa, devido a questões legais e estratégicas da mesma. Mas trata-se de uma grande organização financeira que atua em todo território nacional.

Os objetivos específicos da pesquisa estão abaixo descritos:

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

## 2. Bases teóricas sistematizadas, autores e conceitos utilizados

No quadro abaixo estão expostas as bases teóricas da dissertação, com os respectivos conceitos e autores que foram utilizados neste trabalho.

<b>Bases teóricas</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Autores</b>
Desenvolvimento de competências	Inteligência prática para lidar com situações que requerem aprimoramento do conhecimento.	Zarifian (2001)
Treinamento e Desenvolvimento (T&D)	Treinamento está voltado mais diretamente às atividades do cargo; desenvolvimento está direcionado com a carreira do funcionário.	Sampaio & Tavares (2001)
Competência Profissional	Não é apenas um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas também o desempenho da pessoa adotado no trabalho e realizações decorrentes.	Brandão (2006)
Vantagem Competitiva	Quando a empresa é capaz de gerar maior valor econômico do que seus concorrentes.	Barney e Hesterley (2011)
Estratégia	A essência da estratégia eficiente é a ligação íntima entre o pensamento e a ação, de forma criativa e continuada.	Mintzberg (2001)
Alinhamento Estratégico	Constructo (interno, externo e integrado), como conteúdo (elementos a serem alinhados com a estratégia) ou como processo (como realizar o alinhamento).	Munk <i>et al</i> , (2012)
Universidade Corporativa	Processo e uma mentalidade que permeiam toda a organização, e não apenas um local físico de aprendizado, pautado pela gestão de pessoas por competências.	Eboli (2004)

### 3. Resultados e achados

Após a análise de conteúdo das entrevistas, que foi o método utilizado nesta pesquisa, verificou-se que surgiram diversas categorias para cada perspectiva analisada, conforme quadro abaixo:

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Categorias Emergentes</b>
<b>Estratégia e Operações</b> (a empresa acompanha a evolução dos negócios sob a ótica dos produtos e serviços comercializados)	Conhecer a opinião dos gestores de agências sobre o programa de treinamento para novos funcionários.	<ul style="list-style-type: none"><li>- exiguidade de tempo de treinamento;</li><li>- quantidade e a complexidade dos produtos e serviços;</li><li>- questão da ética nos negócios.</li></ul>
<b>Financeira</b> (a empresa pretende ser a referência em desempenho em negócios sustentáveis).	Idem acima.	<ul style="list-style-type: none"><li>- sustentabilidade nos negócios;</li><li>- mudança no parque tecnológico;</li><li>- plano de negócio das agências.</li></ul>
<b>Clientes</b> (prevê o fortalecimento do relacionamento com os clientes, posicionamento e ampliação da participação de mercado e aumento da capacidade de distribuição).	Analisar, junto aos participantes, a avaliação do programa de treinamento para novos funcionários, relativo desenvolvimento de competências alinhadas às estratégias da empresa Alfa.	<ul style="list-style-type: none"><li>- questão da ética nos negócios;</li><li>- encantamento aos clientes;</li><li>- longo tempo de espera por parte dos clientes.</li></ul>

<p><b>Sociedade</b> (a empresa almeja ser o principal agente de desenvolvimento do país e contribuir para a responsabilidade socioambiental).</p>	<p>Idem acima.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- falta de foco;</li> <li>- reconhecimento da atuação da empresa em ações socialmente responsáveis.</li> </ul>
<p><b>Processos Internos</b> (analisa o risco, segurança e controle, eficiência operacional e nos negócios, além da inovação nos processos).</p>	<p>Verificar se as competências desenvolvidas no treinamento estão adequadas às atividades e às estratégias da empresa Alfa, no entendimento dos gestores de agências.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- risco envolvido na atividade e a sua prevenção;</li> <li>- perda de valor para a instituição e para o funcionário;</li> <li>- segurança;</li> <li>- vantagem competitiva.</li> </ul>
<p><b>Comportamento Organizacional</b> (analisa a gestão do conhecimento das competências profissionais e o bem estar no trabalho).</p>	<p>Idem acima.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alto nível de formação escolar dos novos funcionários;</li> <li>- comunicação correta;</li> <li>- oferta de produtos adequados para os clientes;</li> <li>- pessoas de fácil acesso e aberta ao diálogo;</li> <li>- satisfação dos funcionários com suas atividades e com a instituição.</li> </ul>

## 4. Conclusões

O objetivo deste trabalho foi avaliar de que modo o programa de treinamento para novos funcionários da universidade corporativa da empresa Alfa, está desenvolvendo competências alinhadas às estratégias da organização na ótica dos envolvidos no processo (administradores e participantes do curso). Com esta finalidade foi apresentado o Mapa Estratégico da Empresa Alfa para o período 2010-2014, que é composto em seis perspectivas, quais sejam: Estratégia e Operações, Financeira, Clientes, Sociedade, Processos Internos e Comportamento Organizacional.

Por meio da análise dos dados, observou-se, na opinião dos administradores de agências, que o treinamento precisa de aprimoramento com relação à perspectiva Estratégia e Operações. Isto se dá principalmente devido ao pouco de tempo de treinamento e a quantidade e a complexidade dos produtos e serviços que é transmitida aos novos funcionários, apesar de reconhecerem que a questão da ética nos negócios está presente no treinamento.

Com relação à perspectiva Financeira, os administradores de agência entendem que o treinamento atende adequadamente a sua finalidade, uma vez que são abordados temas como sustentabilidade nos negócios, mudança no parque tecnológico da empresa e o plano de negócio das agências.

Referindo à perspectiva Clientes, os funcionários entendem que no treinamento a questão da ética nos negócios e o encantamento proporcionado aos clientes no atendimento são temas abordados de uma forma que atende suas expectativas. No entanto, eles entendem que a empresa precisa fazer melhor gestão no sentido de diminuir o longo tempo de espera dos clientes.

Com relação à perspectiva Sociedade, ficou registrada pelos funcionários, a falta de foco no treinamento para este tema. No entanto, há o reconhecimento dos funcionários sobre a atuação da empresa em ações socialmente responsáveis nas comunidades onde atua.

Os gestores de agência identificaram que na perspectiva dos Processos Internos há necessidade de dar maior ênfase a assuntos como os riscos envolvidos na atividade e a sua prevenção, pois isto pode proporcionar perda de valor para a instituição e para o

funcionário. De acordo com eles, estes temas uma vez bem trabalhados no treinamento dão segurança para os funcionários envolvidos nos processos, o que proporciona vantagem competitiva para a empresa.

Com relação à perspectiva Comportamento Organizacional, os administradores de agências identificam que o alto nível de formação escolar dos novos funcionários proporciona a comunicação correta na empresa, e isto favorece a oferta de produtos adequados para os clientes. Eles entendem ainda que os novos funcionários são pessoas de fácil acesso e aberta ao diálogo, favorecendo a sua satisfação nas atividades que desempenham. Ainda segundo os administradores, o treinamento mostra que na instituição existe a possibilidade de ascensão profissional através das competências profissionais.

Por fim, esta pesquisa poderá trazer vários subsídios importantes para a empresa analisada desenvolver treinamentos baseado em sua estratégia corporativa, levando em consideração o desenvolvimento de competências profissionais dos seus colaboradores.

Recife (PE), 08 de abril de 2014.

JOSÉ Bezerra Magalhães NETO

Mestrando

SALOMÃO Alencar de FARIAS

Doutor – PROPAD/UFPE  
Orientador