

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

BRUNO MELLO

ALINHAMENTO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA COM AS ESTRATÉGIAS
ORGANIZACIONAIS CONSIDERANDO A TIPOLOGIA DE MILES E SNOW

UBERLÂNDIA

2018

BRUNO MELLO

ALINHAMENTO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA COM AS ESTRATÉGIAS
ORGANIZACIONAIS CONSIDERANDO A TIPOLOGIA DE MILES E SNOW

Dissertação apresentada ao Programa Pós-Graduação em Gestão Organizacional – Mestrado Profissional da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a conclusão do curso.

Linha de Pesquisa: Gestão Empresarial
Orientação: Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues

UBERLÂNDIA

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

M527a Mello, Bruno, 1976-
2018 Alinhamento da universidade corporativa com as estratégias organizacionais considerando a tipologia de Miles e Snow / Bruno Mello. - 2018.
122 f. : il.

Orientador: Carlos Roberto Domingues.
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional.
Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14393/ufu.di.2018.565>
Inclui bibliografia.

1. Administração - Teses. 2. Recursos Humanos - Teses. 3. Planejamento empresarial - Teses. 4. Recursos humanos - Treinamento - Teses. I. Domingues, Carlos Roberto. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional. III. Título.

CDU: 658

BRUNO MELLO

ALINHAMENTO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA COM AS ESTRATÉGIAS
ORGANIZACIONAIS CONSIDERANDO A TIPOLOGIA DE MILES E SNOW

Dissertação apresentada ao Programa Pós-Graduação em Gestão Organizacional – Mestrado Profissional da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a conclusão do curso.

Uberlândia, 20 de janeiro de 2018.

Prof.º Dr. Carlos Roberto Domingues (UFU) – Orientador

Prof.ª Dr.ª Janaína Maria Bueno (UFU)

Prof.º Dr. José Eduardo Ferreira Lopes (UFU)

Prof.º Dr. Rodrigo Bombonati de Souza Moraes (IFSP-SÃO ROQUE)

DEDICATÓRIA

Dedico minha pesquisa a meus pais, Edison e Angela, por terem me amado e proporcionado uma infância feliz. À Maria Antonia, minha filha, por permitir que eu revise uma fase tão boa da vida. À Andréia Nalesso, minha esposa, por restaurar minha principal base de formação: a familiar.

AGRADECIMENTOS

Ao estimado professor Dr. Carlos Roberto Domingues por ter empreendido a tarefa de orientação exigindo leituras e reflexões que completassem minha lacuna intelectual na área de estudo pretendida.

Aos professores da FAGEN - Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia pelo apoio e conhecimentos acadêmicos compartilhados durante o programa.

À FAGEN, direção e funcionários, pela atenção e apoio. Em especial destaque o funcionário Leonor Teixeira Dias e seu apoio para acessar a rede da Universidade Federal de Uberlândia, facilitar a instalação do banco de dados Económica para pesquisas quantitativas e liberar o laboratório de Informática como espaço de estudo.

Aos meus parceiros de curso de mestrado em Administração, pelos momentos de determinação para superar esta etapa.

Aos executivos (as) entrevistados (as) nas organizações fonte desta pesquisa, pelas contribuições que sustentaram as conclusões deste estudo.

Aos amigos Fábio Alves dos Reis e Tatiana Athayde por encaminharem email sinalizando o início do processo seletivo para o programa de mestrado que resultou nesta pesquisa. Obrigado pelo carinho e torcida de sempre.

Aos meus pais pelo apoio de sempre, em todos os meus desafios.

À minha esposa, Andreia Nalesso, pela felicidade em compartilhar leituras, conversas e momentos de verdadeiro amor e paz.

À minha filha, Maria Antonia, não poderia agradecer pela compreensão de presenciar a realização de uma obra tão chata de ser lida por crianças, ainda que emocionante de ser concretizada por adultos. Melhor seria uma obra de ficção infantil. Com o tempo restrito, dedicarei a ela as melhores brincadeiras que as férias em família podem proporcionar. Hipótese aceita e validada.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipologias Organizacionais relacionadas ao Ciclo Adaptativo.....	33
Quadro 2 - Contextualização de Recursos Humanos	42
Quadro 3 - Contextualização de Recursos Humanos	43
Quadro 4 - Contextualização de Recursos Humanos	44
Quadro 5 - Contextualização de Recursos Humanos	45
Quadro 6 - Departamento de T&D comparado a UC.....	48
Quadro 7 - Relação dos principais temas e autores utilizados na formulação do referencial teórico-empírico.....	57
Quadro 8 - Resumo dos Procedimentos Metodológicos	59
Quadro 9 - Descrição das entrevistas	62

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação Gráfica da Pesquisa	20
Figura 2 - Ciclo adaptativo Miles e Snow et al. (1978).....	31
Figura3 - Procedimentos Metodológicos.....	55
Figura 4 - Empresa A: Ciclo Adaptativo	66
Figura 5 - Empresa A: fluxo de criação dos programas de Educação Corporativa.....	70
Figura 6 - Empresa B: Ciclo Adaptativo	72
Figura 7 - Empresa B: fluxo de criação dos programas de Educação Corporativa	76
Figura 8 - Empresa C: Ciclo Adaptativo	78
Figura 9 - Empresa C: fluxo de criação dos programas de Educação Corporativa	82
Figura 10 – Esquema de UC para Holding.....	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação do Sistema de Educação Corporativa.....	50
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS

RH	Recursos Humanos
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
UC	Universidade Corporativa
CLO	Chief Learning Officer

RESUMO

O processo de produzir material para formação e desenvolvimento de funcionários nas organizações enfrenta diferentes obstáculos. A experiência deste pesquisador, atuando no mercado de vídeos corporativos desde 2005, sugere algumas dessas barreiras: i) falta de aderência de funcionários com os conteúdos dos programas de treinamento e desenvolvimento, ii) indecisão dos profissionais responsáveis pelas ações de educação corporativa sobre o formato do projeto de formação, exigindo numerosas reuniões de briefing de conteúdo, iii) desperdício de material produzido nos programas de desenvolvimento, em decorrência da desatualização das informações difundidas no curso, obrigando o descarte de trilhas de conhecimento com vídeos finalizados. Por essas observações, destaca-se o desgaste dos recursos humanos produzindo e divulgando conteúdo sem reflexo efetivo nos resultados dessas organizações, bem como o desperdício de esforços de tantos outros funcionários, que por consequência precisam absorver respectivos temas, concorrendo com suas atribuições da rotina de trabalho, sem que isso implique numa melhora de produtividade. Orientada por estes apontamentos, a presente pesquisa dirigiu seu foco para os alicerces que sustentam os programas de treinamento e desenvolvimento nas organizações. Dentre alguns desses fundamentos ou objetivos, um dos principais, segundo teoria sobre o tema de Educação Corporativa, é o alinhamento entre a Estratégia Organizacional e as Universidades Corporativas por meio de seus programas de desenvolvimento de funcionários. Neste sentido, o presente estudo contribuiu, do ponto de vista teórico, com a discussão sobre o mapeamento e a necessidade de alinhamento estratégico nas organizações, com vistas a vantagem competitiva destas no mercado em que atuam, partindo da Estratégia Organizacional para os programas das Universidades Corporativas. Como procedimentos metodológicos este estudo adotou a abordagem Qualitativa, tipo Descritiva e Analítica, método Estudo de Casos Múltiplos, tendo como procedimento técnico de coleta de dados um Questionário e uma Entrevista Semiestruturada. O lócus da pesquisa foi a Empresa A, atuando no setor de medicina diagnóstica, a Empresa B, atuando no setor de serviços e a Empresa C, atuando no setor de comércio e distribuição. Os resultados obtidos sugerem a existência de alinhamento estratégico mais delineado entre a estratégia organizacional e as ações de educação corporativa promovidas pela Universidade Corporativa na Empresa A, em função da proximidade com a elaboração da Estratégia, ao passo que nas Empresas B e C, as unidades de Universidade Corporativa encontram-se descoladas da estratégia organizacional seja por não participarem diretamente de sua elaboração, ou por não estarem alinhadas com os programas de formação da área de recursos humanos, replicando conteúdos com visões diferentes para o mesmo público, ou finalmente, por não terem desenvolvida estrutura suficiente para atender todas as demandas de formação exigidas pelas empresas a que estão subordinadas. Como aplicação prática desta pesquisa, foi proposto a relação entre dois instrumentos de coleta de dados: um questionário de classificação da estratégia baseado em Miles e Snow (1978) e uma entrevista semiestruturada com roteiro de perguntas voltado para a investigação das ações de formação propostas pelas Universidades Corporativas das empresas estudadas.

Palavras-chaves: Recursos Humanos. Educação Corporativa. Universidade Corporativa. Estratégia Organizacional. Tipologia Miles e Snow.

ABSTRACT

The difficulty in producing training material and the development of employees in organizations face different obstacles. The experience of this researcher, working in the corporate video market since 2005, suggests some of these barriers: i) lack of adherence of employees with the contents of training and development programs, ii) indecision of professionals responsible for corporate education actions on the format of the training project, requiring numerous content briefing meetings, (iii) wastage of material produced in the development programs, due to the outdated information disseminated in the course, forcing the discarding of knowledge tracks with finished videos. Due to these observations, it is important to highlight the erosion of human resources by producing and disseminating content without effective reflection on the results of these organizations, as well as the waste of efforts of so many other employees, who consequently need to absorb their themes, competing with their work, without this implying an improvement in productivity. Guided by these notes, the present research focused its focus on the foundations that support training and development programs in organizations. Among some of these fundamentals or objectives, one of the main, second theory on the subject of Corporate Education is the alignment between the Organizational Strategy and the Corporate Universities through its employee development programs. In this sense, the present study contributed, from the theoretical point of view, with the discussion about the mapping and the need for strategic alignment in the organizations, with a view to their competitive advantage in the market in which they work, starting from the Organizational Strategy for the programs of the Universities Corporate. As methodological procedures this study adopted the Qualitative approach, Descriptive and Analytical type, Multiple Case Study method, having as a technical procedure of data collection a Questionnaire and a Semistructured Interview. The locus of the research was Company A, working in the diagnostic medicine sector, Company B, working in the service sector and Company C, working in the commerce and distribution sector. The results obtained suggest the existence of a more strategic alignment between the organizational strategy and the corporate education actions promoted by the Corporate University in Company A, due to the proximity to the Strategy, while in Companies B and C the Corporate University are detached from the organizational strategy either because they do not participate directly in its elaboration, or because they are not aligned with the training programs of the human resources area, replicating content with different visions for the same public, or, finally, sufficient structure to meet all the training demands demanded by the companies to which they are subordinated. As a practical application of this research, the relationship between two instruments of data collection was proposed: a strategy classification questionnaire based on Miles and Snow (1978), and a semi-structured interview with a questionnaire aimed at investigating the training actions proposed by Corporate Universities of the companies studied.

Keywords: Human Resources. Corporative education. Corporate University. Organizational Strategy. Miles and Snow Typology.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Problema de pesquisa	17
1.2	Objetivo geral	17
1.3	Objetivos específicos.....	17
1.4	Justificativa.....	18
1.5	Representação Gráfica da Pesquisa	20
2	REVISÃO DA LITERATURA	21
2.1	Estratégia Organizacional.....	22
2.1.1	Estratégia Corporativa e Tipologia Estratégica de Miles e Snow	28
2.1.2	Tipologia Estratégica de Miles e Snow	30
2.1.3	Tipologia organizacional.....	33
2.2	Área de Recursos Humanos	37
2.2.1	Treinamento e Desenvolvimento.....	46
2.2.2	Educação Corporativa	49
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	55
3.1	Especificação do problema.....	56
3.1.1	Pergunta de pesquisa	56
3.2	Modelo conceitual da pesquisa.....	56
3.3	Delimitação e desenho da pesquisa	57
3.3.1	Definição do Método e Corpus da Pesquisa.....	58
3.4	Desenho da pesquisa	59
3.4.1	Objeto de estudo.....	59
3.4.2	Dados: Fonte e Coleta dos Dados	61
3.5	Análise dos Dados	62
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	64
4.1	Empresa A	65
4.2	Empresa B	71
4.3	Empresa C	77

4.4	Universidades Corporativas	83
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
5.1	Limitações da pesquisa.....	93
5.2	Recomendações para estudos futuros.....	94
5.3	Aplicação.....	95
	REFERÊNCIAS	96
	APÊNDICE 1	103
	APÊNDICE 2	107
	APÊNDICE 3	112
	APÊNDICE 4	122

1 INTRODUÇÃO

A estratégia por definição ramifica-se em diferentes linhas, correntes ou escolas de pensamento implicando aquelas que enxergam seus respectivos planos de ações como posição, orientando seus produtos a mercados específicos, ou aquelas que sugerem estratégia conforme uma perspectiva em que o foco concentra-se no modo como uma organização realizará seus planos. (MINTEZBERG, 2010). Se, de fato, torna-se complexo determinar o que é estratégia numa perspectiva única, também o é tentar tratá-la segundo as linhas dos diferentes autores, como: Miles e Snow et al. (1978), Porter (1980) Wernerfelt (1984), Barney (1986, 1991), Peteraf (1993), Schulze (1994), Hoskisson et al. (1999). Isto porque o objetivo da implantação da estratégia nas organizações enseja alcançar resultados consistentes ao longo do tempo, determinar o posicionamento dela no mercado, alinhando essas perspectivas às estruturas organizacionais.

Com as consecutivas mudanças no ambiente de negócios, a partir da década de 1990, a busca da vantagem competitiva pelas organizações insere-se num contexto mais complexo. Em linhas gerais, tal contexto foi sugerido por Webster (1992, 2002) destacando aspectos como: i) a evolução da telecomunicação e tecnologia da informação e comunicação, particularmente liderada pela internet e a criação do comércio eletrônico; ii) a globalização dos mercados e consequente aumento na concorrência entre as organizações; iii) uma maior adaptação por parte das organizações ao ambiente de negócios, agilizando o processo de inovação com foco na otimização de custos, recursos humanos e simplificação dos processos; finalmente iv) a crescente terceirização associada a parcerias entre fornecedores e clientes com o objetivo de integração e eficiência na cadeia produtiva. Dessa forma, entende-se como essencial na relação dos elementos que compõem uma determinada cadeia de produção, o compartilhamento de informações, bem como de infra-estrutura, de maneira a fortalecer os elos dessa cadeia com foco no desempenho.

Nesse sentido, a presente pesquisa delimita seu campo de estudo, promovendo um recorte teórico em estratégia voltado para a área de recursos humanos, o que implicaria no conceito de estratégia organizacional com foco nas pessoas que trabalham na organização.

Segundo Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005), o modelo de processos - até então utilizadas pelos diferentes subsistemas de RH (recrutamento e seleção, cargos e salários, avaliação de desempenho e treinamento e desenvolvimento) -, foi transformado com a introdução da informática e das tecnologias de informação e comunicação, criando um modelo sustentado pelo pensamento estratégico. O sistema de educação corporativa, se comparado ao departamento de treinamento e desenvolvimento, apresenta uma perspectiva mais ampla quanto as expectativas de fortalecimento da organização na promoção do alinhamento estratégico. Dessa forma, os programas de desenvolvimento de recursos humanos dirigiram seu foco antes para as necessidades do negócio e, como consequência, estimularam o crescimento dos funcionários dentro da organização. Corroborando com isto, Moscardini e Klein (2013) destacam a importância da elaboração de estratégias de Educação Corporativa contemplando programas de educação direcionados ao escopo organizacional e não somente à perspectiva individual ou de setores isolados.

Para Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005) embora o desenvolvimento de novas tecnologias da informação e comunicação tenham tido o seu início nos anos 1980, imprimindo maior agilidade para os funcionários acessarem informações organizacionais e gestão dos serviços de recursos humanos, tais como: comprovantes de pagamento, férias e demais transações antes realizadas presencialmente pelo administrativo das empresas e agora eletronicamente; até o momento, transcorridos mais de trinta e cinco anos, ainda é tímida a abordagem estratégica assumida pelas grandes organizações; particularmente as brasileiras.

Nesse contexto, as Universidades Corporativas, tratadas como ferramenta do sistema de educação corporativa, desempenham a função de suporte a todos os setores das organizações, desenhando programas de capacitação dos seus colaboradores na busca de resultados que melhorem a posição estratégica das organizações no mercado em que atuam. De acordo com Wheeler (2005), as Universidades Corporativas podem ser estruturadas conforme a configuração atribuída a elas, seja orientada para qualificação, relacionamento, estratégia ou pesquisa acadêmica. Para Eboli et al. (2010), a criação das Universidades Corporativas como elemento agregador de três variáveis estratégicas (estratégia empresarial, estratégias de recursos humanos e estratégias de treinamento e desenvolvimento) poderiam imprimir maior eficiência e competitividade às organizações.

As ações promovidas pelas Universidades Corporativas nas organizações recebem o suporte das tecnologias digitais. Segundo Gabriel (2013), as tecnologias digitais em desenvolvimento exercem significativa influência na educação das pessoas e na maneira como elas constroem o

conhecimento, o que também aplica-se à educação corporativa nas organizações. Para Gabriel (2013), programas de educação corporativa adotam como perspectiva a substituição do modelo educacional baseado na figura do professor, como filtro, e do livro impresso, como material a ser filtrado, em função do modelo de conteúdos digitais onde professores e alunos acessam simultaneamente informações digitais e constroem juntos o conhecimento. Nesse sentido, novos modelos de educação surgem decorrentes da própria limitação de docentes reterem uma quantidade de conteúdos tão diversificados quanto os que já estão disponíveis na internet. Contudo, Gabriel (2013) chama a atenção para o uso indiscriminado das tecnologias da informação e comunicação na educação sem a capacitação de quem desenvolve a estratégia dos programas de formação e de quem acessará o conhecimento nesse formato. Além disso, aponta que, as mídias digitais são apenas um meio de aprendizado, jamais algo acima da estratégia de ensino ou, tampouco, elemento restritivo da importância da seleção dos conteúdos. Esses elementos não se limitam ao tratamento da educação formal, aplicam-se também à educação corporativa.

Outra conquista significativa oriunda das tecnologias digitais foi o advento da banda larga ou transmissão de dados em velocidade maior. Esse incremento tornou ainda mais dinâmico o acesso às informações contidas em páginas e plataformas de tecnologia da informação e de comunicação hospedadas na internet. Os dispositivos de tecnologia mobile, laptops e demais modelos de computadores aplicados a contextos automotivos, refrigeradores, escritórios, além de e-mail, redes sociais, plataformas digitais de busca, plataformas gamificadas, vídeo digital, tv digital, dentre outros, permitem a conexão e interação de muitas pessoas para muitas pessoas. Deste fenômeno advém o conceito de *social learning*. Em resumo, a troca de conhecimento dá-se de maneira mais dinâmica entre os indivíduos, gerando comunidades focadas em conteúdos específicos. (GABRIEL, 2013)

Com o desenvolvimento da banda larga, o acesso a arquivos mais elaborados foi facilitado e uma tendência desse movimento é o vídeo. Isso explicaria a aderência a plataformas como Youtube e Vimeo para compartilhamento de materiais audiovisuais. De acordo com Gabriel (2013), alguns aspectos convergentes potencializam a função do vídeo na educação, tais como: engajamento dos alunos, otimização de recursos junto às instituições de ensino, e atendimento da expectativa de diversos estilos de aprendizagem. Além disso, o vídeo permite a visualização do contexto do conteúdo de maneira mais ampla, complexa e facilita o aprofundamento do conteúdo na medida que o material for revisto, no momento, local e disponibilidade do aluno.

1.1 Problema de pesquisa

O presente estudo está limitado à pesquisa em três empresas de grande porte, nacionais, com a estrutura de Universidade Corporativa implantada há mais de quinze anos. Para alcançar os resultados desejados, optou-se por utilizar a Tipologia de Miles, Snow et al. (1978, p.547) tratando de um modelo empírico que segundo os autores tem como objetivos,

(...) apresentar uma estrutura teórica para que gestores e estudantes de administração possam usar para analisar uma organização como um todo integrado e dinâmico – um modelo que leva em consideração a interrelação entre estratégia, estrutura e processo. (MILES; SNOW ET AL., 1978, p.547)

Partindo-se dos pressupostos de Miles, Snow et al. (1978) e Eboli et al. (1999; 2010) de que a Educação Corporativa desenvolvida nas unidades de Universidades Corporativas trabalham com variáveis relativas à adaptação dos seus funcionários às variáveis estratégicas propostas por suas organizações, é pertinente levantar-se a seguinte questão:

- Como os programas oferecidos pelas Universidades Corporativas de três empresas estão alinhados com suas estratégias organizacionais?

1.2 Objetivo geral

O estudo tem por objetivo, analisar como se dá o alinhamento dos programas das Universidades Corporativas com as Estratégias Organizacionais segundo a tipologia de Miles, Snow et al. (1978).

1.3 Objetivos específicos

De forma a atender o objetivo geral, os esforços desta pesquisa foram direcionados para os seguintes objetivos específicos:

Identificar as estratégias adotadas pelas empresas, segundo as tipologias de Miles, Snow et al. (1978), pela ótica dos gestores da Universidade Corporativa por meio de questionário específico para este fim proposto por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) e Faria (2016) ;

Levantar os programas implementados pelas Universidades Corporativas observando sua aderência para dar suporte às estratégias organizacionais;

Analisar se as Universidades Corporativas nas empresas estudadas, apresentam um alinhamento estatístico entre suas atividades e as estratégias organizacionais adotadas pela empresa segundo a tipologia de Miles e Snow .

1.4 Justificativa

Justifica-se o presente estudo como uma contribuição para que as empresas que tenham implementadas Universidades Corporativas, possam comparar os seus procedimentos com os resultados aqui encontrados por meio de instrumento desenvolvido nesta pesquisa para avaliar o seu alinhamento estratégico, promovendo ajustes para os resultados esperados respectivamente. Para Toledo (2017), o tema Educação Corporativa carece de maior atenção em âmbito nacional, por autores experientes, capazes de primeiro dirigir maior profundidade aos estudos dentro das organizações, em segundo de manter uma constância na produção acadêmica associada a este tema. Além disso, o autor ressalta que as principais instituições de pesquisa do país dispenderam pouca atenção a Educação Corporativa frente a importância designada a ela pela área de recursos humanos em seu modelo estratégico. A presente pesquisa procura preencher esta lacuna somando informações sobre a evolução e atualização das Universidades Corporativas em relação a estratégia organizacional.

As áreas de Recursos Humanos dentro das organizações vêm deixando de ser meras coadjuvantes e desfrutadora de recursos financeiros, para finalmente terem seus valores estratégicos reconhecidos e assim serem trabalhadas como tais. Os estudos reforçam, cada vez mais, que a gestão dos recursos humanos, desde que bem definido seu papel e alinhamento com a estratégia da organização, pode gerar uma elevada taxa de variação positiva de desempenho organizacional e produtividade. (TOLEDO, 2017, p.17-18)

Nesse sentido, a presente pesquisa soma-se a outros estudos empreendidos no Brasil, conforme pesquisa de Toledo (2017), com objetivo de identificar em que condições atuam as Universidade Corporativas em suas respectivas organizações, destacando do discurso oficial e institucionalizado de práticas com vistas à vantagem competitiva, a realidade da estrutura que compõem o centro de decisões e a demandas por conteúdos das Universidade Corporativas.

A orientação estratégica da área de gestão de pessoas evoluiu o modelo de treinamento e desenvolvimento para um sistema de Educação Corporativa mais amplo e abrangente, apoiada

pela Estratégia Organizacional conforme Fleury e Fischer (1992), Fischer (2002), Veloso (2007), Wood Jr. e Tonelli (2011). De acordo com Toledo (2017), essa tendência pode ser percebida quando o autor mapeia nos artigos pesquisados a recorrência do tema Estratégia Organizacional relacionado a Educação Corporativa. Nesse sentido, a presente pesquisa atenderá ao requisito pertinência, ao promover a investigação sobre como as ações das Universidades Corporativas sustentam, promovem ou refletem a Estratégia Organizacional que representam, respectivamente, com vistas ao alinhamento estratégico.

No caso das empresas que ainda não tenham implementadas Universidades Corporativas em seus projetos de Educação Corporativa, esta pesquisa pretende contribuir como estímulo e guia orientando pressupostos básicos, tais como a importância do alinhamento da estratégia organizacional e os programas de treinamento e desenvolvimentos propostos pelas empresas.

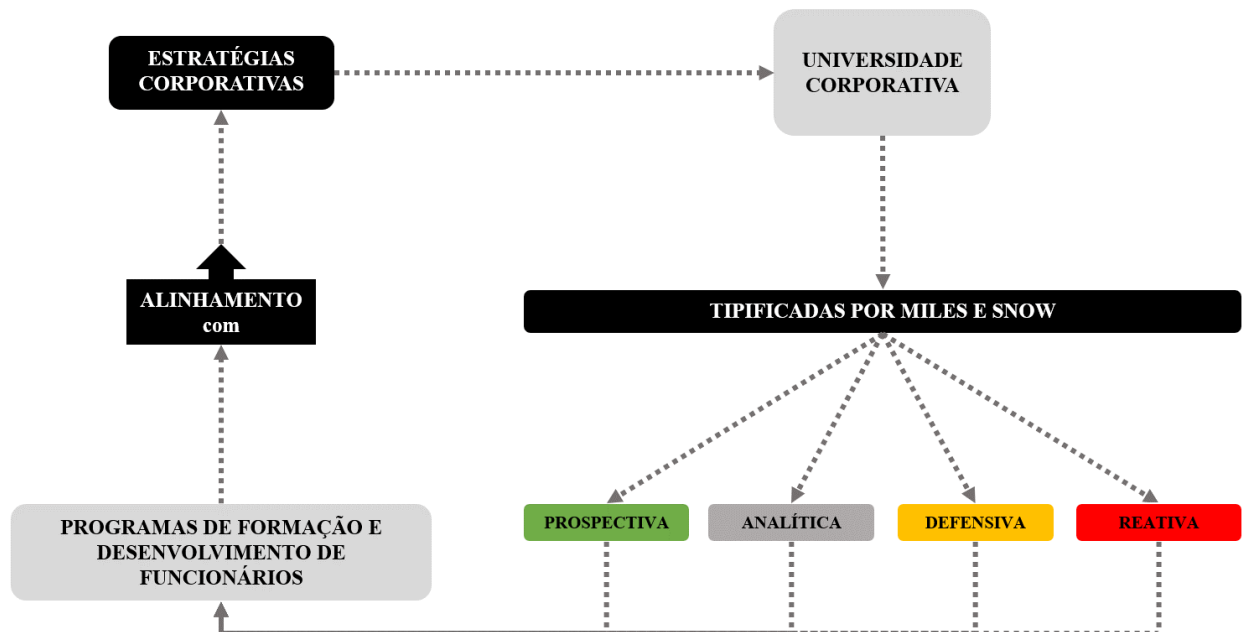
No que diz respeito à sociedade, há um ganho significativo para os profissionais que atuam, que desejam atuar nas Universidades Corporativas ou os seus prestadores de serviço proporcionando maior compreensão das dimensões envolvidas incluindo: processos estratégicos, suas definições, alinhamentos e as demandas que, inexoravelmente irão desembocar nas diferentes estruturas organizacionais. Em destaque, o presente estudo justifica-se pelos esforços de recursos humanos desperdiçados na produção e absorção de programas de formação dentro das organizações, com pouco conhecimento aplicado ou nenhum sentido para a estratégia da organização.

Já para o pesquisador que também atua no mercado de trabalho de produção audiovisual em treinamento e desenvolvimento, os resultados obtidos fortalecerão a realização de diagnósticos mais precisos quanto as necessidades dos Programas de Educação Corporativa, seus formatos mais adequados e o alinhamento entre os programas e à estratégia organizacional na busca pela vantagem competitiva das organizações. Ao contrário do que é promovido quanto ao levantamento de necessidades para a criação dos programas de formação, uma averiguação quanto à estratégia organizacional e ao alinhamento das demandas poderia otimizar o processo de desenvolvimento dos programas de formação e desenvolvimento de funcionários, além de torná-los mais assertivos quanto a seus objetivos e mais aderentes quanto ao seu formato de acordo com o público alvo em foco.

1.5 Representação Gráfica da Pesquisa

Na Figura 1 será apresentada a representação gráfica da pesquisa partindo das quatro tipologias descritas por Miles, Snow et al. (1978), relacionando-se com os programas de formação e desenvolvimento de funcionários desenvolvidos pela Universidade Corporativa, com foco no alinhamento com as estratégias corporativas da organização.

Figura 1 - Representação Gráfica da Pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor (2017)

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura para a presente pesquisa, define-se por meio de um arcabouço teórico empírico referente às variáveis constitutivas, resultantes de um levantamento sobre o estado da arte em que se trabalham os elementos que deram sustentação tanto para a compreensão do que foi trabalhado como para os procedimentos de coletas de dados (formulação do instrumento) e, também para as análises dos dados coletados.

O referencial teórico-empírico desta pesquisa obedeceu a seguinte organização para sustentar o modelo conceitual proposto: i) Estratégia Organizacional sustentando e situando a origem das Tipologias Estratégicas de Miles, Snow et al. (1978) utilizadas na coleta e análise de dados desta pesquisa. ii) Estratégia Corporativa e Tipologias Estratégicas de Miles, Snow et al. (1978) propondo um recorte teórico que responderia pela identificação da estratégia organizacional comparada aos programas de desenvolvimento produzidos pelas Universidades Corporativas. iii) Tipologia Organizacional descrevendo cada uma das perspectivas estratégicas propostas por Miles, Snow et al. (1978) base para o instrumento de coleta de dados determinado como Questionário de classificação da estratégia da organização segundo Miles e Snow (1978). iv) Evolução histórica da Área de Recursos Humanos propondo uma leitura do desenvolvimento da gestão de pessoas de um modelo de recrutamento e seleção para a gestão estratégica, onde a respectiva área exerce posição de alicerce da implementação da estratégia da organização. v) Treinamento e Desenvolvimento com o objetivo de diferenciar esta área das ações mais amplas propostas pelas Universidades Corporativas. vi) Educação Corporativa com o intuito de destacar entre os teórico as perspectivas dessa área que utiliza como ferramenta de formação do trabalhador as Universidades Corporativas.

2.1 Estratégia Organizacional

Para Harrison (2005), a visão de estratégia organizacional dá-se pelo processo de aprendizagem ao qual as organizações se submetem ao relacionarem seus ambientes externos e internos na busca por uma direção que satisfaça o interesse de seus públicos. O conceito de estratégia organizacional para Andrews (2006), pode ser definido como as decisões tomadas pelas empresas, pautadas em propósitos que sustentam as políticas da organização. Grosso modo, esse conjunto de decisões delinea o escopo da organização: o que ela é, como está inserida na sociedade e onde quer chegar. Conforme Hoskisson et al. (1999), o conceito trata de um apanhado de compromissos com objetivo de explorar as competências essenciais em busca de vantagem competitiva frente os concorrentes. Uma estratégia, neste caso, é a escolha dentre diversas alternativas que as empresas encontram para permanecer no mercado.

Em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), pode-se encontrar um panorama de escolas de estratégia ou linhas de pensamentos segmentados por autores que convergem em visão sobre o tema. Nesse sentido, de acordo com Selznick (1957), Chandler (1962) e Ansoff (1965), o ambiente interno das organizações poderia ser definido por suas fraquezas e forças, buscando convergência com o ambiente externo representado por suas oportunidades e ameaças. Em linhas gerais, o foco da estratégia delineada por esses autores considera a adequação de recursos internos às oportunidades externas, formulando, a partir daí, o termo competência distintiva, associado aos estudos de Selznick (1957), designando recursos de valor por evolução. Especificamente, para Chandler (1962), estratégia organizacional refere-se a determinação e implementação de metas de longo prazo. Para Ansoff (1965), prediria escolhas sustentadas pelo ambiente de negócios, metas de crescimento e confluência de esforços da empresa. Assim, duas dimensões regeriam essas escolhas: i) Produtos e ii) Mercados, ambas submetidas aos critérios Novos e Atuais.

A partir da matriz de Ansoff (1965), quatro estratégias poderiam ser implementadas: penetração de mercado responderia, em linhas gerais, ao aumento do volume de vendas por meio de uma fatia maior de mercado ou por maior utilização dos produtos ou serviços pelos clientes. O desenvolvimento de produtos, sugeriria manter a organização no segmento de mercado em que atua, mas ofereceria novos produtos ou serviços. Em desenvolvimento de mercado, o foco dirigiria a empresa para outros segmentos, contudo mantendo produtos ou serviços já oferecidos. E, finalmente, a diversificação, proporia a oferta de novos produtos ou serviços,

para novos segmentos de mercado, contudo utilizando a mesma estrutura organizacional em funcionamento.

Em relação às premissas dos modelos de planejamento descritos acima, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) chamam a atenção para o fato de o conjunto dessas preocupações ter determinado o planejamento estratégico como meio para alcançar as metas da organização. Em resumo, as etapas para implementá-lo compreenderiam premissas, que seriam descritas a finalidade da empresa, os valores da cúpula corporativa e um estudo de oportunidades internas e externas à corporação, seguido do planejamento e seus respectivos objetivos de longo, médio e curto prazo, resultando na implementação e revisão dos planos. Para Steiner (1979), uma das principais características dessa abordagem é a detalhada decomposição dos estágios da estratégia, gerando subestratégias para dar conta da estratégia em seu aspecto mais amplo.

Numa outra abordagem de estratégia organizacional, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) sugerem a denominação de escola do posicionamento como modelo para conceitos desenvolvidos em estudos de Porter (1980, 1985 e 1996). Em contraposição às premissas da escola do design e do planejamento, a perspectiva do posicionamento desconsidera a estratégia como exclusiva e particular de organização para organização. Em Porter (1980), a estratégia é moldada por cinco forças competitivas quais sejam: ameaça de novos participantes, poder de barganha dos fornecedores da empresa, poder de barganha dos clientes da empresa, ameaça de produtos substitutos e intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes, sugere a necessidade de uma correta alocação da organização no mercado para sua própria sobrevivência.

Como em Porter (1996), nem tudo que propõe alguma melhoria interna na organização pode ser considerado estratégia ou responder a este objetivo. Nesse sentido, há de se distinguir entre os conceitos de eficácia operacional e estratégia, identificando entre as iniciativas da organização, quais poderiam estabelecer uma vantagem competitiva, em que a eficácia operacional refere-se, tão somente, a um grupo de atividades realizadas de maneira mais adequada que os concorrentes. Em resumo, trata-se apenas de uma melhor utilização de recursos por uma empresa. Como consequência, melhorias em aspectos como excelência em qualidade, fornecedores mais qualificados e gestão do tempo otimizada, para citar alguns, meramente orientariam as organizações a um tipo de concorrência sem vencedores, uma qualidade de “canibalismo” definindo quem devoraria e quem seria devorado no mercado.

Contudo, no segundo conceito, estratégia, incorporando a ideia de diferenciação, também apresentada por Porter (1996), o autor sugere ser uma ação mais ampla, atendendo

principalmente a escolha de atividades e o plano para colocá-las em prática. Também destaca que um posicionamento estratégico orientaria as organizações realizarem atividades diferenciadas dos concorrentes ou realizarem as mesmas atividades de forma diferente. Aqui, colocar-se em posição diferenciada num segmento de mercado, significa deter uma vantagem sobre os demais adversários. Dessa forma, segundo Porter (1996, p.70), ao focar uma ação de melhoria em Eficácia Operacional, a empresa não estaria implementando uma estratégia: “Enquanto a eficácia operacional discorre sobre atingir excelência em atividades individuais, ou funções, a estratégia discorre sobre *combinar* atividades.” De acordo com Porter (1980,1985), a estratégia organizacional pode proporcionar uma vantagem competitiva para a organização frente a seus concorrentes a partir do baixo custo ou diferenciação. A partir daí, o autor orienta a escolha de uma das quatro estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação, foco em custo e foco na diferenciação.

Conforme Rumelt, Schendel e Teece (1991), ainda associada a escola do posicionamento, as pesquisas sobre a curva de experiência, melhor difundidas pelo Boston Consultin Group (BCG), trouxeram como contribuição a determinação da vantagem competitiva da empresa, além da identificação dos meios pelos quais foi obtida e, finalmente, qual teria sido sua origem. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), as pesquisas que originaram o método de análise da curva da experiência, indicava a queda percentual constante do custo da produção de um produto, quando este tivesse sua produção aumentada em dobro. Grosso modo, as empresas aprenderiam com a sua própria experiência. A ênfase nessa técnica estimula uma busca pelo aumento crescente do volume de produção, o que limitaria o potencial da organização em buscar novas estratégias. Assim, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) contrapõem Rumelt, Schendel e Teece (1991) ao afirmar que a matriz BCG direciona novas perspectivas a estratégia empresarial quando aponta que a redução de custos sustentada pela experiência na produção não restringe-se às etapas iniciais do processo, permanecendo indefinidamente durante o ciclo; também sugere que a rentabilidade de cada um dos concorrentes é intrínseca ao acúmulo de experiência com a fabricação do produto; e, finalmente, a curva de experiência não relaciona-se exclusivamente com a mão-de-obra direta, e sim com todos os elementos que comporiam os custos de produção. Segundo Rumelt, Schendel e Teece (1991) as organizações estão inseridas em um ambiente de competição por recursos que possibilitam sua sobrevivência no mercado. Decorre disso, escolhas que tangibilizem a definição de metas, produtos e serviços ofertados, posicionamento no mercado, além da estrutura organizacional, administrativa e políticas que

orientem a execução do trabalho convergindo esses aspectos num conjunto de ações designado como estratégia organizacional.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a evolução da abordagem empreendedora para a estratégia organizacional sugere uma visão mais ampla e além do líder empreendedor. Isso implica reconhecer na organização diversos líderes empreendedores, com participação engajada e comprometidos com a geração de novas oportunidades para a empresa. Ainda que os autores se afastem dessa generalização, apoiando-se mais no conceito original, do líder empreendedor, da personalidade empreendedora independente, pode-se considerar iniciativas de lideranças menos expressivas como que compoendo a rede que sustentaria a visão empreendedora.

A perspectiva de estratégia organizacional desenhada pela escola empreendedora, tem por base os estudos de Schumpeter (1947), defendendo a importância da *visão*, ou a imagem intelectual da estratégia, idealizada pelo líder em detrimento da busca por lucratividade crescente. De acordo com o autor, o empreendedor aposta na experimentação de oportunidades. A estratégia organizacional, nesse caso, não apoia-se no acúmulo de capital ou no desenvolvimento de meios de produção, mas sim no idealizador da iniciativa. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a estratégia nesses casos tem enfoque na visão, ou no ver à frente, como sustentação do pensamento estratégico. Apesar de que, Knight (1967) já, em 1967, alertava para riscos e incertezas demasiados quando uma organização é orientada pela perspectiva empreendedora.

A Escola Cultural delineada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a partir das obras de Pettigrew (1987) e Barney (1986), considera vantagens frente a concorrência como a utilização de recursos internos raros, inimitáveis e de difícil substituição no mercado. Como premissa, a Escola Cultural atua na formação da estratégia sob a influência das relações sociais e visão de mundo dos funcionários da organização. Ampliando essa imagem, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) sugerem que empresas concorrendo no mesmo mercado a partir de culturas organizacionais diferentes, imprimem estratégias tão diversificadas quanto suas interpretações dos contextos que as cercam. Por esse processo é que apoia-se a resistência na adoção de novas estratégias. Segundo estes autores, a formulação da estratégia baseada na cultura organizacional está vinculada a crenças, ou seja, a uma visão muito particular de um grupo de pessoas que dificultaria seu redirecionamento. Não por acaso, utilizar exemplos pregressos dentro da própria história da organização com a intenção de projetar resultados positivos futuros, revela o quão enraizadas são as crenças numa organização. Numa outra perspectiva, pesquisas como a de Whittington (1996, 2006), propuseram a estratégia como prática com intuito de aprofundar a

compreensão sobre esse tema. A abordagem sugeriria antes uma aproximação com a rotina de gerentes na elaboração de estratégias por meio de processos de comunicação, reuniões e encontros, do que por seus conhecimentos ou potenciais para determinar novas direções. Por isso, o caráter indissociável entre estratégia e as práticas decorrentes delas.

Em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a formulação de estratégia como um processo emergente estaria associada aos princípios sugeridos pela Escola do Aprendizado. Em resumo, o conhecimento proveniente da relação das pessoas com situações inerentes a instituição resultaria numa estratégia. Essa linha de pensamento originou questionamentos relevantes para a área da administração estratégica conforme elenca o autor:

Quem é realmente o arquiteto da estratégia e onde na organização ocorre de fato a formulação de estratégia? Até que ponto o processo pode ser realmente deliberado e consciente? A separação entre formulação e implementação é mesmo sagrada? (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.170)

Dessa forma, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) afirmam que a formulação e a implementação da estratégia são indissociáveis a partir do pressuposto de terem sido desenvolvidas, gradativamente, com a experiência das pessoas inseridas no processo ou situação. Reforçando a importância desse conhecimento na esfera coletiva, antes mesmo da formulação da estratégia pela alta liderança da instituição, a Escola do Aprendizado aponta a existência de diversos estrategistas nas organizações. Nesse sentido, iniciativas que obtiveram sucesso em seus objetivos, estimulariam experiências em potencial, tornando-se padrão e sendo futuramente reconhecidas como estratégias emergentes. A liderança, segundo essa abordagem, compreenderia a gestão do processo de aprendizado da organização, com vistas para estratégias emergentes.

Na última abordagem ou escola tratada nesta pesquisa e proposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a Escola de Configuração sugere que a direção empreendida por organizações possam ter seu rumo alterado em decorrência dos esforços de criação de estratégias, contudo, seriam as estratégias quocientes desse processo, responsáveis por manter as instituições na direção ora determinada. Assim sendo, num movimento de convergência as organizações criam modelos para se nortear e, posteriormente, esses modelos passam por um amadurecimento que exigirá novos estados em ciclos subsequentes. Isso implicaria em reconhecer que as organizações teriam que conviver com estágios de sucesso e de fracasso, de expansão e retração.

Diante das perspectivas descritas, pode-se considerar existir diferentes abordagens sobre o conceito de estratégia organizacional implicando práticas que tentariam traduzir seus objetivos. De acordo com Mintzberg (1987), a definição de estratégia organizacional encontra respaldo

ora classificada como plano, um conjunto de diretrizes para objetivos específicos ou gerais e até como manobra, um pretexto redirecionando o foco da concorrência. Ora como padrão, em que comportamentos na organização, intencionais ou não, geram ações bem-sucedidas. Ou como posição, relacionando a estrutura organizacional ao ambiente de negócios, onde o olhar da organização volta-se para o ambiente, avaliando sua localização entre os concorrentes. Até, em última análise, tratando o conceito como perspectiva, o que significa definir as estratégias de uma empresa pautadas na interpretação que ela tem do mundo. Pontualmente, Hoskisson et al. (1999) criam o conceito de competitividade estratégica para definir os processos internos de uma empresa com objetivo principal de criação de valor. Nesse sentido, os autores defendem estratégia como ações para explorar competências essenciais da organização, determinando prioridades frente a um leque amplo de escolhas. Para esses autores, estratégias são os meios pelos quais as empresas se enfrentarão no mercado.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a estratégia pode ser estruturada em critérios comuns a qualquer uma delas para alcançar o resultado esperado, independente da abordagem adotada. Sobre isso, continuam os autores, os objetivos traçados devem primar pela simplicidade e caráter de decisão. O ambiente interno deve ser ativo e propositivo diante do mercado e da concorrência, garantindo a atividade da organização. Outro critério observado, destaca a importância da solidez do recurso de valor da empresa na sustentação da vantagem frente aos concorrentes. Os autores apontam como sendo essencial num projeto de estratégia bem estruturado, a flexibilidade ou capacidade de redirecionar aspectos da estratégia com objetivo de manter-se à frente. A liderança engajada e associada com as metas são condição para os resultados esperados na aplicação da estratégia. O fator surpresa confere ao projeto uma frente de vantagem sobre os concorrentes. Concluindo, o último critério, segurança, ou a integração de todos os recursos internos, relacionado ao foco na estratégia organizacional para manter a longevidade da organização.

De acordo com Kay (1993) e Geus (1997), não por acaso, pesquisas acadêmicas empreendem esforços sobre o conteúdo de gestão estratégica e seu impacto nas atividades das organizações, de modo que, a gestão estratégica ocupa-se da criação, sucesso e sobrevivência das empresas, frente ao fracasso, perdas e lições aprendidas durante a sua própria história ou por meio da experiência alheia. Para Kay (1993), se a gestão estratégica faz de suas pesquisas instrumentos para explicar esses fenômenos, provavelmente as análises decorrentes de tais estudos, refletidas na realidade das organizações, possibilitem algum tipo de vantagem sobre as demais. Essa vantagem competitiva, por assim dizer, determinaria o crescimento da organização implicando

permanência no mercado, posição privilegiada frente aos concorrentes, crescimento contínuo e maior lucratividade.

Em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), os recursos como sustentação de uma vantagem competitiva orientaria o pensamento da concorrência por sistemas de produção em detrimento da concorrência por produtos. Nem tanto o resultado final, produtos acabados ou entregas das organizações, determinariam sua posição no mercado, mas antes, a eficiência da cadeia de produção e a maneira como ela se estrutura, determinariam o meio real pelo qual as empresas concorrem entre si. Contudo, destaca o autor, essa visão compartilhada entre economistas desconsideraria a importância da cultura da organização para a origem da vantagem competitiva. Na defesa de seu argumento, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) comparam o início da concorrência europeia e americana na produção de carros. Por um lado, a cultura europeia originada da prática do artesanato muito difundida em países europeus, desenvolveria indústrias automobilísticas com padrão de acabamento dos veículos sustentado nos detalhes. Por outro lado, a cultura americana sustentada pela necessidade de uma linha de montagem mais simples em função da falta de mão-de-obra qualificada para um trabalho mais elaborado, estimularia a criação de indústrias automobilísticas fundamentadas em processos de fabricação voltada para a produção em massa de veículos. Em resumo, duas indústrias, concorrendo no mercado com o mesmo produto, apoiadas em culturas diferentes que determinaram sistemas de produção específicos.

O conceitos descritos acima contribuem para esta pesquisa na medida em que ao diferenciarem abordagens diversas de estratégia, com fins à vantagem competitiva, exigem um alinhamento específico entre os planos estratégicos, o desdobramentos dos objetivos estratégicos e os programas de formação e desenvolvimento de funcionários. Assim, os próximos tópicos se ocuparão de direcionar o estudo para sustentação teórica que permita o diagnóstico das estratégias de uma organização e o mapeamento de programas de educação corporativa.

2.1.1 Estratégia Corporativa e Tipologia Estratégica de Miles e Snow

De acordo com Penrose (1959), as organizações podem ser consideradas um *conjunto de recursos*, sob o qual a base de crescimento estaria sustentada, principalmente, nas oportunidades oriundas dos recursos internos já existentes para depois apoiar-se nas oportunidades do mercado. Disso decorreria uma vantagem frente a concorrência. Segundo

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), o foco de Penrose (1959) na diversificação das empresas sugere que os mercados são incapazes de avaliar com segurança as novas perspectivas orientadas pelas organizações. Portanto, os recursos e capacidades desenvolvidas pelas indústrias em suas tentativas de diversificação estariam mais alinhadas com suas próprias pesquisas em desenvolvimento de produtos e compreensão dos clientes, do que por meio de avaliações que os mercados fariam da significância de seus produtos.

Para Wernerfelt (1984), Barney (1986, 1991), Peteraf (1993) e Schulze (1994), o conceito de vantagem competitiva implica o reconhecimento de recursos valiosos internos das organizações em destaque num mercado. Além disso, em Hoskisson et al. (1999), vantagem competitiva resume-se a uma estratégia de difícil imitação ou custo elevado para concorrentes investirem na sua implementação. Estes autores sugerem que uma ou mais vantagens competitivas genuínas podem ser identificadas quando concorrentes desistem de reproduzi-las ou, ainda, quando o esforço empreendido por eles resulta em algo sem o mesmo valor para o mercado; o que não garantiria a perenidade da respectiva vantagem competitiva.

De acordo com Barney (1986, 1991), um atributo de valor pode ser considerado uma fonte de vantagem competitiva, caso concorrentes atuais não estejam implementando uma estratégia de criação de valor apoiada nele. Além disso, os recursos de valor, compreenderiam um conjunto de estratégias capazes de proporcionar maior eficiência e assertividade aos esforços da organização. Em decorrência disso, os recursos raros ou incomuns seriam aqueles recursos que não estão presentes num grande número de concorrentes; recursos inimitáveis, responderiam pela qualidade dos recursos que tendo valor e sendo raros, dificultam ou criam obstáculos nos concorrentes para desenvolver algo semelhante - inclusive custos para produção mais elevados; finalmente, os recursos quanto a característica de substituíbilidade, tratariam de produtos equivalentes, diferentes entre si, contudo utilizando de mesma estratégia, o que conferiria a um deles a vantagem competitiva.

Tanto Wernerfelt (1984) quanto Barney (1986, 1991), são categóricos sobre a necessidade de cuidado das organizações em classificar recursos como valiosos para suas estratégias. Em pesquisas realizadas por esses autores, uma interpretação equivocada do que possa ser um recurso valioso implicaria esforços que não gerariam qualquer impacto na estratégia, ou comprometeriam a eficiência e eficácia da organização, e ainda, em outra perspectiva, possibilitaria refrear uma estratégia de efetivo valor. Segundo Barney (1986), dentre as inúmeras possibilidades de recursos, três categorias principais comporiam esse universo: i)

capital de recursos estruturais, ii) capital de recursos humanos, e iii) capital de recursos organizacionais.

2.1.2 Tipologia Estratégica de Miles e Snow

A pesquisa de Miles, Snow et al. (1978) desenvolveu-se, conforme seus autores, como uma tentativa inicial de: a) identificar as variáveis mais importantes em um processo de adaptação organizacional; b) descrever modelos comportamentais usados pelas organizações para se ajustarem aos seus ambientes; e c) abrir caminhos para discutir o comportamento organizacional em um nível mais amplo do que até aquele momento havia sido feito. Os mesmos autores desenvolveram uma estrutura conceitual composta de um modelo de processos adaptativos denominado Ciclo Adaptativo, além de quatro perfis ou Tipologias Estratégicas sugerindo a condução das organizações no respectivo ciclo. Dessa forma, os autores relacionaram essa estrutura conceitual às teorias disponíveis de gestão (Tradicional, Relações Humanas, Recursos Humanos) à época da pesquisa.

A questão da adaptação organizacional esquematizada por Miles e Snow et al. (1978) está vinculada a capacidade e habilidade dos gestores de não só imaginarem e implementarem novas formas organizacionais, como também de dirigir e controlar pessoas que estejam sob a sua supervisão. Compartilham, ainda, a crença de que as habilidades gerenciais para encontrar condições ambientais satisfatórias gira em torno da compreensão de que suas atividades fazem parte de um todo integrado e dinâmico. Nesse sentido, o Modelo proposto por Miles e Snow et al. (1978, p.547) define como objetivo:

Apresentar uma estrutura teórica que gestores e estudantes de administração possam usar para analisar uma organização como um todo integrado e dinâmico – um modelo que leva em consideração a interrelação entre estratégia, estrutura e processo. (MILES; SNOW, 1978, p.547)

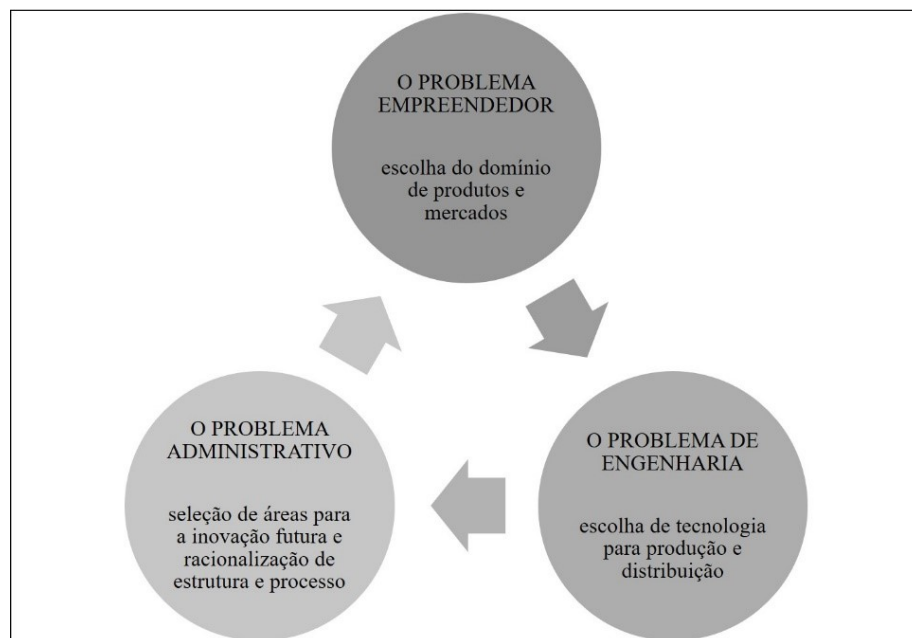
Em sua estrutura conceitual o modelo foi apresentado, inicialmente, por meio de dois elementos fundamentais: a) um modelo geral do processo de adaptação, denominado Ciclo Adaptativo, por meio do qual se definem as maiores decisões que as organizações precisam tomar para manter um alinhamento eficaz com o seu ambiente e; b) uma Tipologia Organizacional que define, por sua vez, diferentes modelos de comportamento adaptativo usado pelas organizações.

O conceito de Ciclo Adaptativo formulado por Miles e Snow et al. (1978) estrutura-se a partir da Abordagem da Escolha Estratégica para o estudo das organizações, alinhando-se e

ampliando ideias formuladas por Thompson (1959), Chandler (1962), Cyert e March (1963), Child (1972) e Weick (1977). Segundo o modelo, conforme Figura 2 - Ciclo adaptativo Miles e Snow et al. (1978), todos os gestores devem ter em sua pauta de trabalho três problemas a serem solucionados: os problemas de cunho empreendedor, os problemas de cunho tecnológico e os problemas de cunho administrativo.

- Os problemas de cunho empreendedor são aqueles que se definem no âmbito da organização, seus produtos ou serviços, mercado alvo e orientação da organização para esses mercados.
- Os problemas de cunho tecnológico, dizem respeito, por sua vez, às ações que a organização depende do desenvolvimento de sua tecnologia, isto é, o que a tecnologia contribui para assegurar os sistemas de comunicação e controle da organização.
- Os problemas de cunho administrativos, são aqueles relativos à formulação e implantação de processos que venham a garantir a continuidade de resolução dos problemas anteriores.

Figura 2 - Ciclo adaptativo Miles e Snow et al. (1978)



Fonte: Adaptado de Miles e Snow et al. (1978, p.548)

Os problemas descritos na Figura 2 sustentam as questões que compõem o Questionário de classificação da estratégia da organização segundo Miles e Snow (1978), conforme Quadro 1 - Tipologias Organizacionais relacionadas ao Ciclo Adaptativo, com objetivo de diagnosticar o perfil estratégico das organizações pesquisadas. Vale ressaltar que o somatório das respostas do referido questionário tenderá para uma ou outra tipologia, não necessariamente excluindo as demais. Assim, é possível ter o perfil estratégico Prospectivo no problema Empreendedor e o

perfil Analítico nos problemas de Engenharia e Administrativo. Nesse exemplo, o perfil predominante seria Analítico.

Contudo, o presente estudo destaca a importância de se observar como a organização comporta-se diante de cada um dos problemas do Ciclo, independente do resultado geral. Nesse sentido, a avaliação dos perfis dissonantes permitiriam a avaliação do alinhamento estratégico entre a Estratégia Corporativa e seus desdobramentos.

A seguir, será apresentada a descrição dos tipos estratégicos propostos por Miles e Snow (1978), relacionados ao Ciclo Adaptativo, a partir da leitura dos estudos de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) e Faria (2016).

2.1.3 Tipologia organizacional

As Tipologias Organizacionais estabelecidas por Miles, Snow et al. (1978) estão classificadas em quatro segmentos, segundo o seu posicionamento estratégico de adaptação no mercado e relacionado aos problemas apresentados no Ciclo Adaptativo apresentado pelos autores conforme Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 - Tipologias Organizacionais relacionadas ao Ciclo Adaptativo

CICLO ADAPTATIVO	PROSPECTIVA	DEFENSIVA	ANALÍTICA	REATIVA
Problema Empreendedor DOMÍNIO DE MERCADO DO PRODUTO	Os serviços e produtos oferecidos aos clientes-mercado da empresa são melhor caracterizados como mais inovadores e estão constantemente mudando e ampliando sua área de aplicação.	Os serviços e produtos oferecidos aos clientes-mercado são melhor caracterizados como bem focados, relativamente estáveis e bem definidos na organização e no mercado.	Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e compromisso com a análise cuidadosa dos custos e receitas, para mantê-los sob controle, e só então gerar novos serviços/produtos e entrar em novos mercados.	Os serviços e produtos oferecidos aos clientes-mercado são melhor caracterizados como transitórios e são baseados em respostas a oportunidades ou ameaças do mercado ou ambiente.
Problema Empreendedor POSTURA DE SUCESSO EMPRESARIAL	A empresa tem uma imagem no mercado de uma organização com reputação de ser inovadora e criativa.	A empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que oferece poucos produtos/serviços, porém seletivos e de alta qualidade.	As competências e habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser melhor caracterizadas como analíticas porque suas habilidades os capacitam a identificar tendências e a desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados.	A empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que reage às oportunidades ou ameaças de mercado para manter e reforçar sua posição.
Problema Empreendedor VIGILÂNCIA	O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como sendo extenso, porque a empresa está constantemente monitorando o mercado.	O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como sendo: mínimo porque a empresa realmente não passa muito tempo monitorando o mercado.	Uma proteção da empresa contra os concorrentes é a sua habilidade para analisar tendências emergentes e adotar aquelas que têm potencial comprovado.	O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como sendo esporádico porque ela não investe muito tempo monitorando o mercado.
Problema Empreendedor CRESCIMENTO EMPRESARIAL	O crescimento ou diminuição da demanda da empresa é devido muito provavelmente à prática de entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de serviços/produtos.	O crescimento ou diminuição da demanda da empresa é devido muito provavelmente à prática de concentração no desenvolvimento dos mercados que já atendidos.	O gerenciamento da empresa tende a concentrar-se na análise das oportunidades do mercado, escolher apenas aquelas que apresentam potencial, além de manter a situação financeira resguardada.	O crescimento ou diminuição da demanda da empresa é resultado, muito provavelmente, da sua prática de responder às pressões do mercado, correndo poucos riscos.
Problema de Engenharia OBJETIVO TECNOLÓGICO	Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e compromisso com a garantia de que as pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados estejam disponíveis e acessíveis.	Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e compromisso com a manutenção do controle dos custos.	A empresa se prepara para o futuro identificando as tendências de negócios cujo potencial a longo prazo já foi demonstrado por outras empresas e podem ajudar a resolver os problemas relativos aos produtos/serviços desta empresa.	Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e compromisso com a proteção da empresa contra ameaças críticas adotando as ações que sejam necessárias.

Continuação

	PROSPECTIVA	DEFENSORA	ANALÍTICA	REATIVA
Problema de Engenharia AMPLITUDE TECNOLÓGICA	As competências e habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser melhor caracterizados como amplas e empreendedoras, suas habilidades são diversas, flexíveis e os habilitam a mudar de forma criativa.	As competências e habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser melhor caracterizadas como: especializadas porque suas habilidades são concentradas em poucas áreas específicas.	A estrutura da empresa é essencialmente funcional, porém possui também uma estrutura orientada para serviços aos mercados nas áreas que são mais novas.	As competências e habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser melhor caracterizados como flexíveis porque suas habilidades estão relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado.
Problema de Engenharia ARMAZENAMENTO TECNOLÓGICOS	Uma proteção da empresa contra os concorrentes é a capacidade de desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados de maneira consistente.	Uma proteção da empresa contra os concorrentes é ser capaz de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem.	Os procedimentos que a empresa usa para avaliar seu desempenho são melhor descritos como centralizados em áreas de serviços/produtos mais estáveis e mais participativos em áreas mais novas ou emergentes.	Uma proteção da empresa contra os concorrentes é ser capaz de responder a novas tendências mesmo que, quando elas surgem, possuam apenas um potencial moderado.
Problema Administrativo COALIZÃO DOMINANTE ADMINISTRATIVA	O gerenciamento da empresa tende a concentrar-se no desenvolvimento de novos serviços ou expansão para novos mercados ou novos segmentos de mercado.	O gerenciamento da empresa tende a concentrar em manter uma situação segura por meio de medidas de controle de custos e qualidade.	Os serviços e produtos oferecidos aos clientes-mercado são melhor caracterizados como bastante estáveis no mercado enquanto outros são inovadores.	O gerenciamento da empresa tende a concentrar em atividades ou negócios que mais necessitam de atenção em vista das oportunidades ou problemas que estão sendo enfrentados.
Problema Administrativo PLANEJAMENTO ADMINISTRATIVO.	A empresa se prepara para o futuro identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de serviços ou produtos inovadores no ramo de negócio respectivamente ou possam atender a novos mercados.	A empresa se prepara para o futuro identificando aqueles problemas que, se resolvidos, irão manter e melhorar os serviços ou produtos e a posição de mercado da empresa.	A empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que adota novas ideias e inovações, mas somente após análise cuidadosa.	A empresa se prepara para o futuro identificando as melhores soluções possíveis para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata.
Problema Administrativo ESTRUTURA ADMINISTRATIVA.	A estrutura da empresa é orientada pelo serviço/produto ou pelo mercado.	A estrutura da empresa é funcional por natureza (organizada em departamentos).	O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como sendo médio porque a empresa investe algum tempo monitorando o mercado.	A estrutura da empresa é continuamente alterada para permitir um melhor aproveitamento das oportunidades ou resolver problemas assim que eles surgem.
Problema Administrativo CONTROLE ADMINISTRATIVO.	Os procedimentos que a empresa usa para avaliar seu desempenho são melhor descritos como: descentralizados e participativos, encorajando todos os membros da organização a se envolverem.	Os procedimentos que a empresa usa para avaliar seu desempenho são melhor descritos como centralizados e basicamente de responsabilidade da alta gerência.	O crescimento ou diminuição da demanda da empresa é decorrente, muito provavelmente, da prática de aprofundamento nos mercados que ela atende, inserindo novos serviços/produtos somente após análise cuidadosa do seu potencial.	Os procedimentos que a empresa usa para avaliar seu desempenho são melhor descritos como orientados para solicitações de relatórios que exijam atenção imediata.

Fonte: autor baseado em Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) e Faria (2016).

Isto posto, seguem descrições das Tipologias Organizacionais propostas por Miles e Snow et al. (1978, p.550): Defensivas (*Defenders*), são organizações que mantêm uma relação dos seus produtos/serviços com o mercado extremamente restrita. Têm, inclusive, dificuldades em buscar novas oportunidades de desenvolvimento de novos produtos. Isso porque apontam para um mercado específico e nele permanecem. Nesse tipo de organização, os próprios gestores, mesmo que tenham propostas inovadoras acabam por conduzir as suas atividades gerenciais dentro dos mesmos limites impostos pela organização para a qual trabalham. Com isso, não buscam novas oportunidades além dos seus limites de atuação. Seus esforços estão mais voltados para a eficiência das operações do que para novos investimentos. E, na verdade, nem precisariam mudar esse posicionamento, uma vez que tanto a tecnologia e os procedimentos operacionais estão definidos em uma ordem tradicional. A grande preocupação das organizações enquadradas nessa tipologia é a racionalização dos custos operacionais. Dessa forma conseguem, pelos poucos produtos que oferecem ao mercado, manter uma certa liderança em termos de competitividade de preços.

De acordo com Miles e Snow et al. (1978, p.551): Prospectivas (*Prospectors*), são organizações cujas ações de mercado estão voltadas para a busca de novas oportunidades. Lidam facilmente com a mudança e trabalham bem em condições de incerteza. São opostas às Defensivas. Ao buscarem novas oportunidades de mercado geram invariavelmente mudanças e desconforto no mercado fazendo com que a reação dos concorrentes seja imediata. Se por um lado esse movimento possa ser considerado como um ponto positivo, por outro lado há de se enxergá-lo com certa restrição.

Segundo Miles e Snow et al. (1978, p.553): Analíticas (*Analysers*), são organizações que alternam as suas ações, ora sob a forma tradicional, obedecendo rotinas e ora de forma menos tradicional, mais livres, mais empreendedoras, buscando novas soluções. Em sua dimensão estável operam no mercado por meio de estruturas formais, rotineira e eficientes, onde os processos são tratados de maneira padronizada. Na sua dimensão dinâmica, são levadas a manter um restrito acompanhamento dos seus concorrentes e a tomarem decisões a partir de qualquer sinal de ameaça ao seu mercado. Os analíticos enfrentam um grave problema nas suas relações com o mercado, isso porque as empresas concorrentes, embora tenham uma certa proximidade em suas ações, apresentam certas especificidades na hora de responderem ao mercado comum de seus concorrentes. No cerne dessa questão está a dicotomia Tecnologia x Administração.

Para Miles e Snow et al. (1978, p.557): Reativas (*Reactors*), são organizações que dispõem de uma grande capacidade de perceber mudanças em seu ambiente, mas têm uma certa dificuldade em operacionalizá-las. O que equivale afirmar, segundo Miles, Snow et al. (1978), padrões inconstantes de adaptação ao ambiente em que atuam, consequentemente gerando respostas inadequadas, com desempenho insuficientes e determinada resistência para tomada de decisões com impacto no futuro da organização. A dificuldade desse tipo de organização reside na falta de consistência entre estratégia x estrutura. Nesse sentido, para Malone et al. (2008) a tipologia das organizações Reativas não possuem uma estratégia delineada. O que para Miles, Snow et al. (1978) significa dizer que as empresas classificadas nessa tipologia fracassaram na busca por executar os princípios que sustentam as outras três tipologias. Os autores destacam três comportamentos que justificariam o insucesso desta estratégia numa organização: i) o comportamento dos dirigentes negligente as mudanças no ambiente organizacional; ii) a falta de alinhamento da estratégia organizacional com a tecnologia e processos da organização; iii) as decisões dos executivos desconectadas de uma leitura mais criteriosa do ambiente organizacional.

O modelo de tipologias estratégicas desenvolvido por Miles, Snow et al. (1978) foi submetido a revisões por autores como: Zahra; Pearce II (1990), Desarbo et al. (2005, 2006); Olson; Slater; Hult (2005); Andrews et al. (2008); Malone et al. (2008); Carvalho (2009) para citar alguns. Nesse sentido, Ribeiro, Rossetto e Verdinelli (2010) destacam pesquisas que descreveram a relação entre as tipologias e as capacidades ou recursos baseados em valor das empresas pesquisadas. Os resultados obtidos por Di Benedetto e Song (2003) em 245 empresas chinesas, mostrou que as prospectivas estariam associadas ao potencial de recursos voltados a tecnologia da informação, enquanto os recursos valiosos das defensivas concentrariam-se no marketing.

Corroborando com isso, os estudos de Di Benedetto e Song (2003), Aragón-Sánchez e Sánchez-Marín (2005), além de Desarbo et al. (2006) apontam as prospectivas com maiores capacidades tecnológicas e em tecnologia da informação se comparadas com os demais tipos estratégicos. No entanto, na pesquisa de Morgan, Strong e McGuinness (2003), em 149 empresas do Reino Unido participantes de sua pesquisa, as prospectivas estariam melhor relacionadas com marketing. Já para Miles, Snow et al. (1978) a eficiência tecnológica seria essencial para tipologia defensiva uma vez que em sua base existe a ideia de manter custos mais baixos e maior eficiência dos processos. Em resumo, ainda que as pesquisas discordem entre si sobre alguns aspectos, o modelo de classificação de estratégia apoiado na tipologia de Miles, Snow et al. (1978) segundo Hambrick (2003) sugere ser o modelo mais sólido e constante dentre

alguns dos outros existentes, tais como: Mintzberg (1973;1978), Miller e Friesen (1978) e Porter (1996). Essas premissas justificaram a escola do modelo de Miles, Snow et al. (1978) para colaborar na coleta e análise dos dados deste estudo.

Os tópicos apresentados acima aproximam esta pesquisa do entendimento de tipologias estratégicas e instrumento para diagnóstico destas tipificações sugeridos por Miles e Snow (1978). Uma perspectiva para a aplicação prática deste estudo é permitir um diagnóstico o mais fiel possível às ações de uma organização frente às suas aspirações estratégicas, permitindo uma leitura genérica passível de relação com a análise dos programas de educação corporativa empreendidos pelas Universidades Corporativas.

2.2 Área de Recursos Humanos

Segundo Fleury e Fischer (1992) a ascensão empresarial americana e o desenvolvimento da teoria organizacional a partir de 1890, estimularam o surgimento do departamento pessoal nas empresas. No Brasil, para os mesmos autores, o período anterior à década de 1930 registrava uma estrutura organizacional carente de condições básicas de trabalho como: salário, indenização, jornada de trabalho definida e higiene no ambiente de trabalho. As indústrias brasileiras do período recrutavam trabalhadores estrangeiros ou advindos de outras regiões do país, inclusive de zonas rurais das proximidades. Nas duas décadas seguintes, o aumento na intervenção do Estado na vida política e econômica do país, pode ser constatada com a criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, além de legislação que regulamentou as condições de trabalho, da estruturação de sindicatos e da instituição da previdência social. Em 1943, com a promulgação da Consolidação das Leis do Trabalho, segundo Fleury e Fischer (1992), abre-se espaço para um movimento sindical mais alinhado com o Ministério do Trabalho, o que imprimiu nas indústrias atuantes, mudanças internas tais como: criação do departamento pessoal para aspectos jurídico-legais sobre a relação trabalhista e a consolidação dos benefícios previstos na legislação trabalhista.

Nesse sentido, o conceito de Recursos Humanos confunde-se com a sua própria trajetória histórica. Isso porque em diferentes momentos da história do desenvolvimento das organizações em nível mundial, o conceito foi recebendo nomenclaturas e funções diferentes. Veloso (2007), distinguiu os seguintes conceitos: Gestão de Pessoal e Gestão de Recursos Humanos; Gestão de Recursos Humanos como um conjunto de práticas; Gestão de Recursos

Humanos estratégica e Gestão de Recursos Humanos. No centro dos debates sobre a diferença entre os conceitos de Gestão de Pessoas e Gestão de Recursos Humanos estão os objetivos de cada uma das respectivas abordagens. Aquela refere-se a gerir pessoas sob a perspectiva mais limitada do controle de custos visando maior rentabilidade, enquanto esta traz a gestão de recursos humanos como perspectiva estratégica munida de capacidade de criação e inovação; visto dessa forma esses recursos precisam ser mantidos por serem raros e exclusivos.

Em relação a Gestão de Recursos Humanos como um conjunto de práticas, Veloso (2007) sugere que, nesse conceito, a gestão de recursos humanos tem a sua orientação principal voltada para o caráter normativo estabelecido em um conjunto de práticas, percebendo que por meio das pessoas as organizações conseguem obter vantagens competitivas e diferenciá-las das concorrentes. Essa abordagem tem as suas origens na lógica dos modelos tayloristas de gestão. Por sua vez, o conceito de Gestão de Recursos Humanos Estratégica, é apresentado por Veloso (2007) como um conjunto de práticas que melhor se ajustam aos objetivos estratégicos das organizações, afirmando que este ajuste ou alinhamento determinariam melhores resultados organizacionais.

Como forma de facilitar a visualização desses conceitos, Milkovich e Boudreau (2000) estruturaram a evolução dos conceitos de gestão de recursos humanos segundo uma linha do tempo compreendendo o período inicial da mão-de-obra, portanto antes da década de 1920 até o período posterior a década de 1990 onde a gestão de recursos humanos influencia decisões estratégicas das empresas, reforçando a busca pela vantagem competitiva frente o desenvolvimento econômico mundial, conforme descrição no Quadro 2.

Por sua vez, Fischer (2002) subdivide o processo evolutivo da gestão de RH em quatro modelos, também descritos no Quadro 2, compreendendo o Departamento de Pessoal (antes de 1920), Gestão do Comportamento Humano (1920 a 1960); Gestão de Pessoas Estratégico (1970 a 1980) e Gestão de Pessoas Competitivo (1990 a 2000)

Para Wood Jr. e Tonelli (2011), historicamente, a evolução da área de recursos humanos em organizações instaladas no Brasil está dividida em dois períodos: antes de 1950 e no período compreendido entre as décadas de 1950 e 1980. Antes de 1950, essa área tinha a sua atuação limitada ao controle do cumprimento das leis trabalhistas e tradução das práticas de gestão de pessoas das empresas multinacionais sem adaptações à realidade brasileira. No período compreendido entre as décadas de 1950 e 1980, denominada pelos autores como o discurso da colonização, refere-se ao período em que o país recebe investimento estrangeiro por meio de empresas multinacionais em áreas estratégicas como energia, telecomunicações e transporte,

bem como estabelece as primeiras iniciativas na criação de instituições de ensino com foco em modelos e práticas de recursos humanos, como o caso da Fundação Getúlio Vargas, em 1954, numa parceria com docentes da Michigan State University. A partir de 1950, essa mesma área limitaria sua atuação ao controle do cumprimento das leis trabalhistas e tradução das práticas de gestão de pessoas das empresas multinacionais sem adaptações à realidade brasileira. O período seguinte, compreendendo as décadas de 1980 a 2010 caracterizou-se, segundo Wood Jr. e Tonelli (2011), como a neocolonização da gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. Em particular, o momento foi marcado por reformas na área econômica alinhadas aos objetivos de outras potências mundiais propostas pelo neoliberalismo. Isto refletiu um aumento no setor de serviços, restrição da intervenção do Estado no cenário corporativo e abertura econômica. Esses acontecimentos de caráter político, econômico e social, ocorridos no período colonização e neocolonização, estimularam a importação de modelos e práticas de gestão de recursos humanos tais como: recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, caracterizando um novo olhar para a formação e capacitação do trabalhador brasileiro com foco no aumento da produtividade.

No entanto, Fleury e Fischer (1992) já observava que a falta de adaptações dos instrumentos gerenciais oriundos de empresas estrangeiras ao contexto da realidade brasileira, restringiria o alcance destas iniciativas. Para ambos os autores, em linhas gerais, o departamento pessoal tinha como principal objetivo discernir entre tantos trabalhadores, aqueles que fossem capazes de maior produtividade ao menor custo. De acordo com Wood Jr. e Tonelli (2011), o departamento pessoal era predominantemente instituído nas organizações durante o período colonização, ainda que o contexto nacional sugerisse a necessidade de modelos mais atualizados. Tanto Fleury e Fischer (1992), quanto posteriormente Wood Jr. e Tonelli (2011), descreveram os desafios que compunham o cenário nacional do período e fomentariam as mudanças no campo da gestão de pessoas em organizações brasileiras. Ambos os estudos relacionam as iniciativas do Governo Federal que aumentaram o fluxo de atividades empresariais, imprimindo a busca por mão-de-obra mais qualificada, tais como: incremento das áreas de infraestrutura já citadas, o avanço da construção civil brasileira por meio da expansão da malha rodoviária, da construção de hidrelétricas, do deslocamento da capital para Brasília, além do desenvolvimento industrial sob controle incisivo do Estado - implicando na fundação da Petrobrás e, conseqüentemente no monopólio do Estado sobre o setor petrolífero nacional.

Para Fischer (2002), durante as décadas de 1960 e 1970, a área de psicologia exerceu influência no redirecionamento das perspectivas da gestão de recursos humanos, apontando para o comportamento do indivíduo. Especificamente, os gerentes de linha ou profissionais importantes para estabelecer a relação entre a empresa e as pessoas chamam a atenção na busca de novos modelos. Naquele momento, o treinamento gerencial, processos de avaliação de desempenho e determinação de perfis adequados à gestão da empresa ocupam as principais agendas das empresas por resultados melhores

Segundo Wood Jr. e Tonelli (2011), ao tornar-se foco de investidores internacionais, o Brasil, na década de 1990, foi caracterizado por urgente qualificação dos quadros funcionais das empresas, impulsionada pela concorrência e por práticas de gestão atualizadas. Contudo, a baixa formação dos profissionais ou carência deles em competências necessárias aos cargos, tornou-se um obstáculo ao avanço dessas organizações. Os mesmos autores ainda destacam que a desqualificação da mão-de-obra nacional foi responsável por não atender a demanda de vagas disponíveis no mercado de trabalho, resultando numa relação contraditória para a sociedade brasileira: níveis altos de desemprego frente a oportunidades concretas de trabalho desperdiçadas. E esse era um problema que se arrastava desde 1975 impedindo que as atividades de recursos humanos pudessem se desenvolver de acordo com as propostas do mundo corporativo moderno.

Fleury e Fischer (1992), destacam o empenho fracassado do governo no incentivo a formação da mão-de-obra por meio do Sistema Nacional de Formação Profissional, através da Lei 6297/75 que dispõe sobre a dedução do lucro tributável, para fins de imposto sobre a renda das pessoas jurídicas, do dobro das despesas realizadas em projetos de formação profissional, e dá outras providências. E o fracasso da iniciativa governamental se deu, segundo os autores, mesmo que o objetivo principal da lei tenha sido elevar o nível educacional dos trabalhadores frente ao momento de expansão vivido pelo país, por não ser suficiente para estimular uma participação do empresariado ao programa. E ainda, as reduzidas adesões de empresas focaram a formação dos cargos de alta liderança negligenciando, portanto, os quadros operacionais das empresas.

Por consequência, os desafios propostos pelo novo discurso de valorização dos recursos humanos nas empresas, sugeriria a necessidade de trabalhadores com visão sistêmica, contrariando as metas limitadas, até então praticadas, pelo departamento de pessoal. A condição estratégica a que foi lançada a gestão de pessoas, aproximando-se das decisões da empresa, impôs uma postura mais engajada dos trabalhadores. O que para Ulrich (2015), implicaria dizer

que os indivíduos na organização precisariam ter competência para assumirem suas responsabilidades, isto é, possuir conhecimentos, habilidades e valores necessários para exercerem esse novo modelo de função.

A entrada no século XXI caracterizou-se por um número maior de práticas, modelos e experimentalismos na busca por mais eficiência das empresas. Em relação a esse movimento, a área de treinamento e desenvolvimento passa a ampliar o seu escopo de atuação de Educação Corporativa e que é apresentado na figura de uma Universidade Corporativa (UC). Os funcionários deparam-se com avaliações de seus desempenhos por meio de pesquisas mais sofisticadas. Já os líderes, apoiam-se na orientação de coaching e mentoring para desempenhos próprios mais satisfatórios. O impacto dessas mudanças no ambiente de negócios brasileiro, exigiu intensa troca de informações e novos canais contribuíram para este objetivo tais como: as editoras com lançamentos bibliográficos voltados ao tema, os periódicos especializados, os eventos corporativos exclusivos, as associações profissionais, além dos veículos já instituídos no período de colonização observados anteriormente. (WOOD JR.; TONELLI, 2011)

Segundo Fischer (2002), nesse período, as pesquisas responsáveis por criar e desenvolver temas como vantagem competitiva e competências essenciais, fundamentam o modelo de gestão de pessoas por competências. Para o autor a gestão de recursos humanos ficaria atrelada ao tema da competitividade indissociadamente a partir do conceito de vantagem competitiva tratado adiante nesta pesquisa e discutido por autores como Wernerfelt (1984), Porter (1985), Barney (1986), Peteraf (1993) e Schulze (1994).

O modelo de gestão de pessoas por competências segundo Prahalad e Hamel (2005), em contexto mais amplo, sugere que a competitividade ou a capacidade de manter-se na liderança estaria associada ao potencial da organização em reinventar o seu setor. Assim, os autores são categóricos quando afirmam que a transformação organizacional das instituições não deve restringir-se apenas a mudanças internas apoiadas em informações do ambiente de negócios, como também podem e devem estimular a competitividade corporativa por meio da reinvenção do setor, o que as colocaria em vantagem sobre as partes interessadas.

A seguir, será apresentado por meio do Quadro 3 o resumo contextualizado de recursos humanos ao longo do tempo.

Quadro 2 - Contextualização de Recursos Humanos

PERÍODO	Fleury (1992)	Milkovich e Boudreau (2000)	Fischer (2002)	Wood Jr. e Tonelli (2011)
Até 1920	a) A ascensão empresarial americana e o desenvolvimento da teoria organizacional a partir de 1890, estimularam o surgimento do departamento pessoal nas empresas. O departamento pessoal tinha como principal objetivo discernir entre tantos trabalhadores, aqueles que fossem capazes de maior produtividade ao menor custo.	a) A atividade do órgão responsável – departamento de pessoal - ficava restrito à admissão, à demissão e à supervisão dos funcionários.	a) Modelo de Gestão como Departamento de Pessoal que tem início na Revolução Industrial.	a) Antes de 1950, essa área tinha a sua atuação limitada ao controle do cumprimento das leis trabalhistas e tradução das práticas de gestão de pessoas das empresas multinacionais sem adaptações à realidade brasileira
Década de 1920	b) Registrava uma estrutura organizacional carente de condições básicas de trabalho como: salário, indenização, jornada de trabalho definida e higiene no ambiente de trabalho. As indústrias brasileiras do período recrutavam trabalhadores estrangeiros ou advindos de outras regiões do país, inclusive de zonas rurais das proximidades.	b) É criado o Departamento de Pessoal com a finalidade de solucionar o problema de escassez de mão de obra especializada. O mundo acabava de sair da Primeira Guerra Mundial e surgiam os primeiros movimentos da Psicologia Organizacional, com a aplicação de Testes Psicológicos e os primeiros estudos científicos sobre o trabalho.	b) Modelos de Gestão do Comportamento Humano	

continua

Quadro 3 - Contextualização de Recursos Humanos

PERÍODO	Fleury (1992)	Milkovich e Boudreau (2000)	Wood Jr. e Tonelli (2011)
Década de 1930	c) o aumento na intervenção do Estado na vida política e econômica do país, pode ser constatada com a criação do Ministérios do Trabalho, Indústria e Comércio, além de legislação que regulamentou as condições de trabalho, da estruturação de sindicatos e da instituição da previdência social.	c) É marcada pelos grandes movimentos sindicais o que exigiu que as organizações da época buscassem ter em seus quadros funcionais profissionais qualificados para assumirem a liderança nas negociações trabalhistas.	
Década de 1940	d) Em 1943, com a promulgação da Consolidação das Leis do Trabalho, houve abertura de espaço para um movimento sindical mais alinhado com o Ministério do Trabalho, o que imprimiu nas indústrias atuantes, mudanças internas tais como: criação do departamento pessoal para aspectos jurídico-legais sobre a relação trabalhista e a consolidação dos benefícios previstos na legislação trabalhista.	d) Durante a Segunda Guerra Mundial, as organizações se viram desafiadas a produzirem mais e melhor e, por essa razão, são levadas a otimizarem os seus processos seletivos, desenvolverem programas de treinamento e por alocações de pessoal mais produtivas. e) As restrições orçamentárias em nível organizacional afetam as políticas salariais até então vigentes. Ou seja: não havia mais espaço nos orçamentos para aumentos salariais. É nesse momento, e pela primeira vez na história que irão ser elaboradas as primeiras políticas de benefícios, chamados benefícios indiretos.	
Década 1950		f) Nesse momento surgem os primeiros movimentos relacionados à elaboração das políticas de recursos humanos. As organizações agora já se preocupam com o desenvolvimento de carreira, recompensa por tempo de serviço e formas de contrato de trabalho mais complexas e por avaliação de desempenho e dos seus respectivos méritos, levando a uma demanda por profissionais de recursos humanos.	b) No discurso da colonização, refere-se ao período em que o país recebe investimento estrangeiro por meio de empresas multinacionais em áreas estratégicas como energia, telecomunicações e transporte, bem como estabelece as primeiras iniciativas na criação de instituições de ensino com foco em modelos e práticas de recursos humanos, como o caso da Fundação Getúlio Vargas, em 1954, numa parceria com docentes da Michigan State University.

continua

Quadro 4 - Contextualização de Recursos Humanos

PERÍODO	Fleury (1992)	Milkovich e Boudreau (2000)	Fischer (2002)
Década 1960	e) Empenho fracassado do governo no incentivo a formação da mão-de-obra por meio do Sistema Nacional de Formação Profissional, através da Lei 6297/75.	g) a gestão de pessoal até então praticada começa a dar lugar à gestão de recursos humanos, provocada, principalmente, pelos movimentos de desenvolvimento econômicos mundiais e a entrada das empresas multinacionais, particularmente no Brasil. Nesse momento, as empresas brasileiras terão contato com os primeiros procedimentos e práticas da gestão de recursos humanos.	c) Modelo Estratégico de Gestão de PessoasA área de psicologia exerceu influência no redirecionamento das perspectivas da gestão de recursos humanos, apontando para o comportamento do indivíduo. Especificamente, os gerentes de linha ou profissionais importantes para estabelecer a relação entre a empresa e as pessoas chamam a atenção na busca de novos modelos. Naquele momento, o treinamento gerencial, processos de avaliação de desempenho e determinação de perfis adequados à gestão da empresa ocupam as principais agendas das empresas por resultados melhores.
Década de 1970/1980			

continua

Quadro 5 - Contextualização de Recursos Humanos

PERÍODO	Milkovich e Boudreau (2000)	Fischer (2002)	Prahalad e Hamel (2010)	Wood Jr. e Tonelli (2011)
Década de 1990	<p>h) Período caracterizado pela maior participação dos empregados. É nesse momento que temas como Liderança, Trabalho em Equipe, Motivação serão levados para as salas de treinamento como elementos de formação gerencial.</p> <p>i) A gestão de recursos humanos passa por um novo momento de reestruturação em que temas como reengenharia, just-in-time, equipes flexíveis de trabalho, aproximou a área de recursos humanos às diferentes áreas de produção das organizações modernas</p>	d) Nesse período, as pesquisas responsáveis por criar e desenvolver temas como vantagem competitiva e competências essenciais, fundamentam o modelo de gestão de pessoas por competências.		<p>c) Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas</p> <p>A área de psicologia exerceu influência no redirecionamento das perspectivas da gestão de recursos humanos, apontando para o comportamento do indivíduo. Especificamente, os gerentes de linha ou profissionais importantes para estabelecer a relação entre a empresa e as pessoas chamam a atenção na busca de novos modelos. Naquele momento, o treinamento gerencial, processos de avaliação de desempenho e determinação de perfis adequados à gestão da empresa ocupam as principais agendas das empresas por resultados melhores.</p>
2010			Sugere que a competitividade ou a capacidade de manter-se na liderança estaria associada ao potencial da organização em reinventar o seu setor, ao passo que para restabelecer a liderança as organizações precisariam reestruturar suas competências essenciais.	

Fonte: O autor com base em Fleury (1992), Milkovich e Boudreau (2000), Fischer (2002), Prahalad e Hamel (2010), Wood Jr. e Tonelli (2011).

Quanto ao ambiente corporativo brasileiro, Tanure, Evans e Cançado (2010) alertam sobre a gestão de recursos humanos encontrar-se destacada da estratégia organizacional em parte considerável de pequenas e médias empresas e, em certos casos, também nas organizações de grande porte. Os autores concluem, afirmando existir pouca aderência da área de recursos humanos aos negócios das organizações, sendo a consequência mais visível desse modelo uma restrição das ações de gestão de pessoas a processos elementares, funcionais, burocráticos, tais como recrutamento e seleção. Por sua vez, Wood Jr. e Tonelli (2011) apontam a constante cobrança para que isso ocorra por meio do reforço de conceitos como: adaptação, inovação e competitividade, nos discursos das empresas, recaindo sobre a gestão de recursos humanos a responsabilidade de buscar e selecionar práticas que materializassem esses objetivos. Já para Toledo (2017):

As áreas de Recursos Humanos dentro das organizações vêm deixando de ser meras coadjuvantes e desfrutadora de recursos financeiros, para finalmente terem seus valores estratégicos reconhecidos e assim serem trabalhadas como tais. Os estudos reforçam, cada vez mais, que a gestão dos recursos humanos, desde que bem definido seu papel e alinhamento com a estratégia da organização, pode gerar uma elevada taxa de variação positiva de desempenho organizacional e produtividade. (TOLEDO, 2017, p.17)

Portanto, a função estratégica da área de Recursos Humanos aparece entre as práticas de organizações que pretendam evoluir seu modelo de gestão para tornarem-se competitivas no mercado em que atuam.

2.2.1 Treinamento e Desenvolvimento

É consenso tanto no meio acadêmico quanto no meio profissional que a atividade de Treinamento é uma ação promovida por diferentes setores da sociedade, aí destacando-se empresas privadas e públicas, do terceiro setor, no sentido de preparar o empregado para exercer um cargo para o qual foi contratado.

Segundo Sampaio e Tavares (2001, p.125):

Dependendo do cargo, o treinamento pressupõe a existência prévia de uma formação profissional, que seria de âmbito mais acadêmico, podendo estar vinculada à obtenção de algum tipo de licença para o exercício da profissão, ou a obtenção de títulos seja no ensino fundamental, médio, superior ou na pós-graduação. (SAMPAIO; TAVARES 2001, p.125)

No Brasil, as atividades de Treinamento e Desenvolvimento, são orientadas pela ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento que permanece ativa até a presente data, publicando trabalhos de interesse da comunidade científica sobre o assunto. Do conjunto de publicações é possível perceber que as atividades de treinamento podem ser organizadas em

duas dimensões: uma dimensão técnica e outra dimensão comportamental, segundo Boog e Boog (2013). Sob a ótica da dimensão técnica serão agrupados os programas de treinamento voltado para a complementação profissional naquilo que esteja relacionado a atualizações técnicas ou a aprendizagem de novas tecnologias. Sob a ótica da dimensão comportamental, os programas de treinamento estão voltados para os conteúdos relativos ao relacionamento interpessoal, como motivação, liderança e processos decisórios, dentre outros.

A partir dos anos 1990, ao treinamento foi incorporada uma outra dimensão denominada Desenvolvimento de Pessoal. Nessa dimensão, diferente do treinamento que tinha o seu foco voltado para o cargo, o foco estava dirigido para a carreira do funcionário. Nesse sentido, o treinamento irá ser reestruturado em duas novas dimensões: *on the Job* e *out of the Job*. A característica fundamental dessa divisão está na transferência de responsabilidade do processo de aprendizagem, que naquele momento passa a ser do funcionário, durante a sua jornada de trabalho, por isso a denominação *on the Job*. A forma mais bem acabada do modelo *on the Job* é o *Job rotation*, que se resume em fazer com que um funcionário experimente diferentes situações em cargos diferentes por um período específico de tempo. Muitos dos Programas de *Trainee*, atualmente, utilizam essa modalidade de treinamento por meio dos quais é possível avaliar-se o comportamento do *trainee* em várias situações de trabalho e assim identificar-se a área que apresenta a melhor produtividade. (BOOG; BOOG, 2013)

De acordo com Eboli (1999), a volatilidade dos conhecimentos necessários a atuação das empresas, a condição essencial de assimilação desses conhecimentos, bem como o desafio de gerar novos conhecimentos associados aos negócios das organizações, exige dessas corporações uma atualização no modelo de Educação Corporativa. Baldwin e Danielson (2000), Marcondes e Paiva (2001), Allen (2002), Barley (2002), Eboli (1999, 2004), Wheeler (2005) reforçam a ideia da UC como ferramenta do sistema de Educação Corporativa para o alinhamento de recursos humanos às estratégias corporativas das empresas, com vistas a vantagem competitiva no mercado em que atuam respectivamente. Para Eboli (2004) os modelos de Treinamento e Desenvolvimento tradicionais se diferenciam das Universidades Corporativas porque estas adotam a gestão de competências como objetivo de suas ações. Nesse sentido, o Quadro 6 - Departamento de T&D comparado a UC, distingue alguns aspectos que compõem os modelos supracitados. Segundo a autora é possível distinguir entre três estágios de desenvolvimento, quais sejam: i) estágio inicial onde a UC constroi a credibilidade de suas iniciativas na organização; ii) estágio implementada onde é possível aferir resultados significativos para a organização; iii) estágio especialista onde sua estrutura é comparada a

outras Universidades Corporativas anualmente. Em resumo, Eboli (1999) destaca que “o objetivo principal de uma universidade corporativa é o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias negociais.”

Quadro 6 - Departamento de T&D comparado a UC

	T&D Tradicional	UC (UC)
Objetivo	Desenvolver habilidades	Desenvolver competências críticas
Foco	Aprendizado individual	Aprendizado organizacional
Escopo	Tático	Estratégico
Ênfase	Necessidades individuais	Estratégias de negócios
Público	Interno	Interno e externo
Local	Espaço real	Espaços real e virtual
Resultado	Aumento das habilidades	Aumento do desempenho

Fonte: Adaptado de Eboli (1999)

A condição do alinhamento estratégico entre as iniciativas da Educação Corporativa e a estratégia da organização, segundo Hourneaux Jr, Eboli e Martins (2008), implica na orientação estratégica quando da escolha da equipe que norteará a UC. Para os autores, o *Chief Learning Officer* (CLO) que exercerá o papel de liderança da Educação Corporativa de maneira mais abrangente, incluindo a ferramenta UC, deverá acessar a cúpula estratégica da empresa, determinar os caminhos por onde serão conduzido o conhecimento, além de promover a integração dessa condução por toda a organização. Em termos específicos, o autor destaca como fatores essenciais a função de CLO aspectos como: a) estimular relacionamento entre alta liderança e influenciadores no escopo da organização; b) potencial de inovação e realização; c) Reconhecimento da cultura organizacional; d) Compreensão do contexto do negócio; e) Parcerias externas; f) Visão sistêmica; g) Difusão do conhecimento; h) Avaliação de aprendizagem. Os dados aferidos pela pesquisa de Hourneaux Jr, Eboli e Martins (2008), já mostravam uma subordinação da UC a área de Recursos Humanos, repondendo a 71,8% das empresas participantes da pesquisa. A isso relaciona-se outra constatação: a incerteza quanto ao real poder e participação estratégica dos gestores das Universidades Corporativas nas organizações pesquisadas. Outro aspecto de destaque na referida pesquisa, sinaliza um percentual correspondente ao compartilhamento da responsabilidade no desenvolvimento das ações da Educação Corporativa, por outros setores da organização, além da área de Gestão de Pessoas. Segundo o autor, ainda que a estrutura da UC no Brasil esteja um ou dois níveis abaixo da alta liderança, os desafios enfrentados pelos gestores dessas unidades já esbarravam na

difficuldade de qualificar a relação entre o CLO e a alta liderança da empresa e como essa relação permite um alinhamento da estratégia organizacional com a educação corporativa para estabelecer uma vantagem competitiva da organização no mercado em que atua.

A contextualização histórica da área de RH, ainda que extensa para o foco do presente estudo, prevê o mapeamento das principais etapas de evolução da área até alcançar o modelo de RH estratégico, ou a abordagem atual de RH em consonância com a cúpula estratégica da organização. A isto, distanciam-se as ações antes executadas pelo RH de maneira simplificada e desconectada da estratégia tais como: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, cargo e salários, para citar alguns. Por meio desse retrospecto, o presente estudo delimita seu foco no conceito de educação corporativa como ação integradora da área de RH estratégico diferenciando ações pontuais do departamento de treinamento e desenvolvimento.

2.2.2 Educação Corporativa

Os primeiros movimentos mundiais da Educação Corporativa tiveram início com os trabalhos de Jeanne Meister, segundo Dias e Guedes (2013), por meio da obra *Corporate Quality Universities*, publicada em 1994. De acordo com Toledo (2017), no Brasil, esse movimento tem início com o trabalho de Eboli (1999), onde a autora irá construir o seu conceito de Educação Corporativa segundo o foco de identificação e desenvolvimento de competências voltadas para a maximização dos resultados organizacionais. Nesse sentido, a pesquisadora avança sobre o conceito tradicional de treinamento e desenvolvimento, direcionando a formação dos recursos humanos para “o desenvolvimento de talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação) através de um processo de aprendizagem ativa e contínua” (EBOLI; MORAES; AMORIM, 2010, p. 10).

De acordo com Eboli, Moraes e Amorim (2010) é assim que as Universidades Corporativas, representantes por excelência dos Sistemas de Educação Corporativa, distanciam-se dos modelos tradicionais de treinamento e desenvolvimento para atender a demanda da área de recursos humanos por práticas alinhadas a gestão de competência dos funcionários.

Embora as Universidades Corporativas venham sendo reconhecidas cada vez mais no cenário empresarial, as pesquisas de Eboli, Hourneaux Junior e Casimiro (2011) demonstram que:

(...) os resultados referentes à questão da estrutura organizacional na qual se insere o Sistema de Educação Corporativa nas organizações pesquisadas com o objetivo de

identificar o nível de autonomia que pode ser um indicativo da Consolidação da Educação Corporativa na organização”, mostraram os seguintes resultados: (EBOLI ET AL., 2011, p.5)

A Tabela 1: Classificação do SEC - Sistema de Educação Corporativa - em organizações pesquisadas, abaixo, apresenta os resultados da pesquisa de Eboli, Moraes e Amorim (2010).

Tabela 1 - Classificação do Sistema de Educação Corporativa

CLASSIFICAÇÃO	PERCENTUAL
Não existe estrutura funcional para o SEC	13,0%
O SEC é uma seção	7,4%
O SEC é um departamento	22,2%
O SEC é uma gerência	24,0%
O SEC é uma superintendência	1,9%
O SEC é uma diretoria	11,1%
O SEC é uma unidade autônoma de estrutura funcional	7,4%
Outro	12,9%

Fonte: Eboli, Moraes e Amorim (2010, p.9)

Conclui a autora que:

13% das organizações não possuem uma estrutura funcional que possa abrigar o SEC, sinalizando assim que ou não há iniciativas voltadas para esse tipo de Educação ou as iniciativas estão dispersas por outras áreas organizacionais, sem respeitar um alinhamento estratégico que seria necessário.

Somente 7% das empresas pesquisadas funcionam por meio de estruturas autônomas, as demais estruturas estão nas mãos da média gerência, sem qualquer influência ou aproximação das decisões estratégicas.

Há que se considerar, no entanto, que as estratégias usadas para os modelos de treinamento e desenvolvimento, não bastam para sustentar os modelos e atingir os objetivos propostos pela Educação Corporativa: visão estratégica e integradora segundo definição de Moscardini e Klein (2013). Para Wheeler (2005), o direcionamento estratégico apontado por uma UC definirá sua configuração conforme sugestão do autor: orientada para qualificação, apoiada no desenvolvimento de competências; orientada para relacionamento, com foco no cliente externo; orientada na estratégia organizacional, apoiando a implementação da estratégia e, finalmente, orientada para a pesquisa acadêmica. Moscardini e Klein (2013) ressaltam, em sua pesquisa, a questão da complexidade que envolvem os processos de planejamento das estratégias de Educação Corporativa de uma organização. Para essas autoras,

(...) os objetivos de aprendizagem dos programas de educação corporativa devem estar orientados para o nível organizacional e não somente individual ou de grupos isolados. Quanto mais próximo do nível Institucional, mais complexas deverão ser as estratégias para que o conhecimento deixe de pertencer somente aos indivíduos e torne-se parte da empresa” (MOSCARDINI; KLEIN, 2013, p.10)

Nesse sentido, Moscardini e Klein (2015) sugerem atenção na implementação de Programas de Educação Corporativa nas organizações para alcançar os objetivos propostos:

(...) existe um processo complexo para que a Aprendizagem Organizacional se torne uma realidade na empresa, sendo necessária a utilização de práticas de Educação Corporativa também complexas, que exigem mais esforço, planejamento, tempo e investimento. Por exemplo, muitas vezes, adotam-se programas de treinamento estruturados, baseados na autoinstrução ou na exposição, por serem estes modos menos dispendiosos (dispensam ou minimizam as horas de atuação de tutores/facilitadores ou os alocam em grandes turmas). Tais estratégias podem ter um forte apelo em termos de indicadores quantitativos (muitas horas de treinamento e muitos colaboradores treinados), entretanto têm pouco potencial para colaborar com a aprendizagem em grupo e organizacional. (MOSCARDINI; KLEIN, 2015, p.10)

Os primeiros trabalhos de Eboli (1999) já mostravam, na ocasião, a necessidade de se distinguir a Educação Corporativa dos demais modelos de educação vigentes na época, como o treinamento e a própria educação universitária. Alguns objetivos e princípios deveriam ser contemplados no universo da educação corporativa para que essa diferença entre ambos os modelos ficasse melhor definida. Alguns destes objetivos fundamentais sugeridos pela autora são:

- Estabelecer estratégias de aprendizagem orientadas para os negócios principais da organização;
- Definir um Projeto de UC que seja considerado como um processo muito mais do que simplesmente um espaço físico voltado para a aprendizagem;
- Desenvolver currículos que incorporem Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas;
- Olhar a educação em perspectiva não só no que se refere à cadeia de valor do negócio, bem como a formação de pessoas que possam trabalhar na empresa no futuro;
- Desenvolver vários formatos para a promoção da aprendizagem, além do tradicional mediado por um instrutor ou professor;
- Envolver os líderes da organização nas definições das estratégias de aprendizagem;
- Estabelecer formas de autofinanciamento para os Programas, ao invés de trabalhar somente com financiamento corporativo;
- Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem;
- Desenvolver um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos.

Além disso, Allen (2007) sugere práticas que integrem e direcionem as ações das Universidades Corporativas incluindo: levantamento de necessidades, elaboração e oferta de programas de treinamento com foco em diversos públicos da organização, avaliação de novas tecnologias, oferta de educação online ou programas mistos de educação (presencial e online); contratação e gerenciamento da relação com fornecedores; promoção para o público interno e externo dos programas; avaliação dos programas e da própria UC, gestão dos parceiros da UC, coaching em nível executivo, mentoring, plano de carreiras, contratação estratégica, orientação atualizada para funcionários, plano de sucessão, mudança de cultura organizacional, mudança da estratégica corporativa, gestão do conhecimento, biblioteca e coleções eletrônicas de informação, pesquisa e desenvolvimento.

Para o efetivo estabelecimento de uma política de educação corporativa nas organizações, Eboli (2004) e Pereira et al. (2006), definem sete princípios norteadores para o sucesso de um sistema de educação corporativa. São eles: princípio da competitividade, da perpetuidade, da conectividade, da disponibilidade, da cidadania, da parceria e por último, mas não menos importante, o princípio da sustentabilidade.

Os princípios são então assim compreendidos por Eboli (2004):

Competitividade: valoriza a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os em fator de vantagem competitiva diante dos concorrentes, ampliando assim sua capacidade de competir. Significa buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial por meio da instalação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas empresarias e humanas.

Perpetuidade: entende a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão da herança cultural, a fim de perpetuar a existência da empresa.

Conectividade: privilegia a construção social do conhecimento, estabelecendo conexões e intensificando a comunicação e a interação. Objetiva ampliar a quantidade e qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo.

Disponibilidade: busca oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil acesso e uso, fazendo com que a aprendizagem possa ocorrer a qualquer hora e em qualquer lugar.

Cidadania: estimula o exercício da cidadania individual e corporativa, formando atores sociais capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la e

de atuar pautados por posturas éticas e socialmente responsáveis.

Parceria: estabelece parcerias internas com líderes e gestores e parcerias externas com instituições educacionais a fim de desenvolver continuamente as competências dos colaboradores.

Sustentabilidade: busca ser um centro gerador de resultados para a empresa, procurando sempre agregar valor ao negócio. Pode significar também a busca de fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e autossustentável.

Segundo Pereira et al. (2006), a cada um dos princípios a autora associa um conjunto de práticas, ou seja, escolhas organizacionais que permitem transformar escolhas estratégicas (competências organizacionais) em escolhas pessoais (competências humanas). Assim, o desenvolvimento de competências, enquanto um dos marcos teóricos para os estudos dos processos de educação corporativa, são assim definidos por Meister (1999, p.11): “Aprender a aprender; Comunicação e colaboração; Raciocínio criativo e solução de problemas; Conhecimento tecnológico; Conhecimento de negócios globais; Desenvolvimento de liderança; Autogerenciamento da carreira.”

Do conjunto de competências elencadas pode-se perceber que as organizações modernas estão e precisam continuar comprometidas com a educação. Segundo Moura, Galhano e Polo (2006, p. 6),

Ao refletir sobre tal modelo de educação, infere-se que a maioria dos trabalhadores pode não estar sendo formada com esta perspectiva pelos sistemas formais de educação, incluindo as instituições de ensino superior (IES) tradicionais. As organizações precisam desenvolver competências individuais em seus colaboradores com foco no próprio negócio, baseando-se nas competências essenciais e críticas necessárias a boa prática e sucesso dos mesmos. Para tanto, há movimentos crescentes por parte da maioria das empresas para transformar os tradicionais centros de treinamento e desenvolvimento em Universidades Corporativas¹ ou Centros de Educação Corporativa. (MOURA; GALHANO; POLO, 2006, p.6)

De acordo com Toledo (2017), em seu estudo bibliométrico a partir da produção acadêmica brasileira sobre o tema Educação Corporativa, foi possível segmentar os trinta e um artigos pesquisados em dois períodos: 1999 a 2012 e 2013 a 2016. O primeiro período teve foco na implantação e análise de modelos da Educação Corporativa nas organizações brasileiras, destacado por Toledo (2017, p.22) “cujo objetivo era identificar os principais desafios, limitações e resistências a eles.”. No segundo período, o foco está nos resultados alcançados pelos respectivos modelos implantados em organizações, com ênfase nas atividades financeiras e da tecnologia da informação.

Segundo Toledo (2017), diversos artigos destacam a relação do tema Educação Corporativa com o tema Estratégia organizacional. Tais estudos também apontam a evolução do modelo de Gestão de Pessoas para sua modalidade estratégica, buscando alinhamento entre suas iniciativas e as diretrizes da Estratégias Organizacional. No entanto, segundo Toledo (2017) esta produção acadêmica é insuficiente para mapear com mais profundidade os aspectos e resultados destas mudanças. Além disso, Toledo (2017) identificou artigos com foco em Educação Corporativa utilizando como referencial obras de autores com atuação em Estratégia Organizacional, indicando a tendência de alinhamento estratégico entre a área de gestão de pessoas e os objetivos da organização.

A Educação Corporativa, tal qual é vista pelos autores citados anteriormente, contribui essencialmente com o desdobramento da estratégia corporativa, uma vez que é sua responsabilidade traduzir em conteúdos como os planos e objetivos da estratégia serão comunicados aos funcionários. Sobre isto, a presente pesquisa parte da premissa da importância das organizações contemplarem um projeto de educação corporativa sólido em sua estrutura organizacional para o sucesso da estratégia. Dessa forma, foram selecionadas apenas empresas que constituíssem uma universidade corporativa ou o modelo mais evoluído do departamento de treinamento e desenvolvimento para o fomento de programas de formação de funcionários. A seguir, serão apresentados os detalhes sobre procedimentos metodológicos adotados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método científico compreende a busca do conhecimento por meio de procedimentos planejados, com objetivos predefinidos. Trata-se de um instrumento capaz de organizar e direcionar o pensamento científico com vistas a formar uma ciência (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Uma vez que a finalidade do presente estudo é analisar como se dá o alinhamento dos programas das Universidades Corporativas com as Estratégias Organizacionais segundo a tipologia de Miles e Snow, serão empregados métodos que orientem a coleta de dados e sua análise na direção dos objetivos propostos para atingir o conhecimento. Nesse sentido, a presente pesquisa seguiu os pressupostos relativos a procedimentos metodológicos seguindo os princípios sugeridos por Walsham (1993), Richardson (1999), Lakatos e Marconi (2001), Yin (2005), Creswell (2010), Filho e Filho (2013), Santos (2015) e Thomas, Nelson e Silverman (2015).

Na Figura 3 são apresentados os procedimentos metodológicos que sustentarão os resultados desta pesquisa.

Figura3 - Procedimentos Metodológicos



Fonte: elaborado pelo autor (2017)

3.1 Especificação do problema

Sustentado pelo referencial teórico-empírico e orientado pelo problema de pesquisa, o presente estudo procurou atender as designações dos objetivos geral e específicos de maneira a responder à pergunta de pesquisa descrita abaixo.

3.1.1 Pergunta de pesquisa

- Como os programas oferecidos pelas Universidades Corporativas de três empresas estão ou podem ser alinhados com suas estratégias organizacionais respectivamente?

3.2 Modelo conceitual da pesquisa

Seguindo as informações descritas no Quadro 7 pode-se acompanhar os principais temas abordados no referencial teórico-empírico e os respectivos autores responsáveis pelo conteúdo.

Quadro 7 - Relação dos principais temas e autores utilizados na formulação do referencial teórico-empírico

Tema	Autores
Estratégia Organizacional	Schumpeter (1947), Selznick (1957), Penrose (1959), Chandler (1962), Ansoff (1965), Miles, Snow et al. (1978), Porter (1980, 1985 e 1996), Wernerfelt (1984), Barney (1986, 1991), Peteraf (1993), Allen (2002), Drucker (2002), Harrison (2005), Andrews (2006), Whittington, (1996, 2006), Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010)
Tipologia Estratégica de Miles, Snow et al. (1978)	Penrose (1959), Miles, Snow et al. (1978), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), Wernerfelt (1984), Barney (1986, 1991), Peteraf (1993), Schulze (1994), Hoskisson et al. (1999).
Tipologia Organizacional	Miles, Snow et al. (1978)
Recursos Humanos	Mello Jr (1987), Fleury e Fischer (1992), Milkovich e Boudreau (2000), Fischer (2002), Prahalad e Hamel (2005), Veloso (2007), Wood Jr. e Tonelli (2011), Ulrich (2015)
Treinamento e Desenvolvimento	Baldwin e Danielson (2000), Sampaio e Tavares (2001), Marcondes e Paiva (2001), Allen (2002), Barley (2002), Eboli (1999, 2004), Wheeler (2005), Hourneaux Jr, Eboli, Martins (2008), Boog e Boog (2013)
Educação Corporativa	Meister (1999), Eboli (1999), Allen (2007), Eboli, Moraes e Amorim (2010), Eboli, Hourneaux Junior e Casimiro (2011), Dias e Guedes (2013), Moscardini e Klein (2013).

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

3.3 Delimitação e desenho da pesquisa

Esta pesquisa tem por objetivo geral, analisar como se dá o alinhamento dos programas das Universidades Corporativas com as estratégias organizacionais. Para tanto, foi utilizada a tipologia de Miles, Snow et al. (1978).

Nesse sentido, a abordagem desta pesquisa é qualitativa e pode ser definida por Richardson (1999, p.79-80) como sendo “(...) uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social (...)”, e ainda, nas “(...) situações em que observações qualitativas são usadas como indicadores do funcionamento de estruturas sociais.”.

Quanto ao seu objetivo descrever e analisar um fato, fenômeno ou processo, a presente pesquisa encontra sustentação em Santos (2015, p.26) onde a pesquisa descritiva é “(...) um levantamento das características conhecidas, componentes do fato/fenômeno/problema.” e a pesquisa analítica, segundo Thomas, Nelson e Silverman (2015) prevê um estudo aprofundado e a avaliação de informações disponíveis como forma de explicar fenômenos complexos.

3.3.1 Definição do Método e Corpus da Pesquisa

No que diz respeito a sua fonte de dados foi o campo que conforme Santos (2015), o local onde ocorre o fato, fenômeno ou processo.

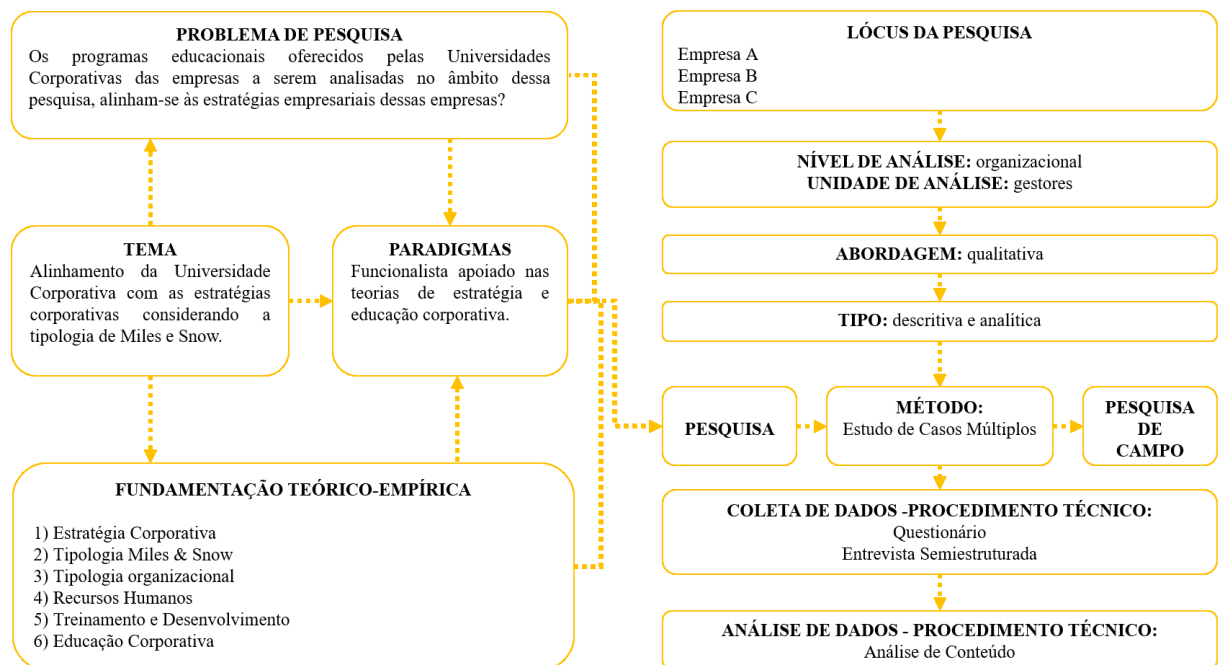
Para fins de procedimentos de coleta de dados optou-se por realizar um estudo de casos múltiplos, que conforme Creswell (2010, p.38) tratar-se de uma investigação aprofundada sobre um caso ou mais casos, comparados ou não entre si, e estabelecidos por um período de tempo que permita a observação da atividade, fato, fenômeno ou processo. E para tanto, a coleta de dados, utiliza de vários procedimentos e seu período é prolongado. Já para Yin (2005), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno dentro de seu contexto, podendo ser trabalhado com evidências quantitativas ou qualitativas, não requerendo nesta modalidade de estudo, necessariamente, um único modo de coleta de dados. No entanto, ressalta o autor, ainda que se confundam existem diferenças metodológicas entre a perspectiva da replicação em contraposição à lógica da amostragem. Isto, porque não se pretende nesta pesquisa submeter vários sujeitos ou objetos ao mesmo experimento, não se trata de um estudo com respondentes múltiplos, mas sim avaliar se cada caso forneceu resultados semelhantes. Para Eisenhardt (1989), o procedimento de coleta de dados adotado por esta pesquisa é uma técnica que associa fontes como questionários e entrevistas resultando nas possibilidades de sugerir descrições, submeter teorias a testes ou apresentar novos modelos.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram: i) questionário com múltiplas questões; e ii) entrevista semiestruturada. Uma entrevista semiestruturada foi aplicada junto aos gestores da UC. Por esse procedimento técnico, afirmam ser um tipo de roteiro contendo questões adaptadas a um vocabulário coloquial, evitando termos técnicos. Além disso, os autores sugerem a delimitação do conteúdo como condutor dos processos de investigação, ainda que seja contemplada a inserção de novas perguntas baseadas nas respostas, durante a entrevista, porque para “o comportamento do entrevistado e sua intenção em colaborar podem modificar a estrutura de perguntas.” (FILHO; FILHO, 2013, p.98)

3.4 Desenho da pesquisa

Para fins de uma melhor compreensão das escolhas metodológicas desta pesquisa, apresenta-se a seguir o Quadro 8 que demonstra os elementos que foram considerados e utilizados para este trabalho.

Quadro 8 - Resumo dos Procedimentos Metodológicos



Fonte: elaborado pelo autor (2017)

3.4.1 Objeto de estudo

Esta pesquisa, de caráter empírico, selecionou sua fonte de dados ou empresas participantes segundo técnicas de amostragem não probabilística sugeridas por Patton (2015). Dessa forma, utilizou-se as estratégias de seleção por critérios pré-definidos e seleção do melhor caso típico quanto aos interesses circunstanciais.

Para justificar o emprego da estratégia de seleção por critérios pré-definidos, optou-se por **a)** Empresas de grande porte, utilizando os parâmetros do BNDES (2017) como referência para essa classificação, considerando que as organizações dessa envergadura possuam tanto volume de funcionários quanto potencial de investimento para implementar um sistema de Educação Corporativa; **b)** Outro critério foi a escolha de empresas que atuavam em diferentes regiões do Brasil, sendo necessário portanto, um desafio mais complexo para a necessidade de alinhamento

estratégico entre a UC e a organização em geral; **c)** Complementar ao critério anterior considerou-se a proximidade geográfica das matrizes respectivamente: Empresa A, Empresa B e Empresa C atuando em mercados diferentes, contudo gerenciando suas atividades a partir de uma região em comum; **d)** As empresas participantes do estudo obrigatoriamente teriam que ter constituída uma UC em sua estrutura organizacional, uma vez que a pesquisa requer a análise do alinhamento estratégico com a UC com vistas a vantagem competitiva da instituição; **e)** Buscou-se também atender o critério de seleção de instituições reconhecidas ou premiadas nacionalmente por suas atividades e desempenho utilizando para tanto apoiou-se na classificação de instituições como VOCÊ S/A, Great Place to Work (GPTW) Nacional, Valor Carreira, concedido pelo Jornal Valor Econômico, Guia EXAME de Sustentabilidade, Prêmio Época Reclame Aqui, Prêmio Valor Inovação Brasil 2017, Prêmio Excelência Atacadista Distribuidor, Prêmio Época NEGÓCIOS 360°; **f)** Como último requisito, a amostra desta pesquisa incluiu empresas que atendessem respectivamente a três faixas etárias de fundação de suas unidades de Educação Corporativa, quais sejam: 1) Universidades Corporativas constituídas há mais de vinte anos; 2) Universidades Corporativas constituídas entre dez e vinte anos; 3) Universidades Corporativas constituídas há menos de dez anos.

Atendendo aos critérios acima relacionados, foram encaminhados convites para as empresas selecionadas participarem desta pesquisa por meio de mensagem eletrônica. As empresas respondentes receberam mais detalhes dos objetivos do estudo, em que se estabeleceu uma pré-entrevista checando o atendimento dos requisitos obrigatórios: ter a UC constituída em atividade, ter a disponibilidade do gestor da UC para realizar a entrevista e a UC atender a uma das faixas etárias de constituição de suas atividades.

A partir das empresas selecionadas para integrar a amostra, pode-se atender ao critério classificado por Patton (2015) como Amostra Intencional na sua variante Caso Típico, sugerindo tratar dos casos mais comuns para a média ou atendendo a características da maioria dos casos em potencial. Aqui, o objetivo principal é ilustrar o fenômeno e não generalizá-lo.

A seleção destes grupos empresariais também se justifica pelo objetivo do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações (PPGGO), da Faculdade de Gestão e Negócios (FAGEN), Universidade Federal de Uberlândia (UFU): “(...) atuar com foco em problemas práticos na produção de material intelectual/tecnológico, no âmbito da gestão organizacional de modo a contribuir com o desenvolvimento das organizações em suas diversas funções.” Justifica-se também, como é o caráter dos Mestrados Profissionais, que o

mestrando/pesquisador desenvolva pesquisas relacionadas à sua área e empresa de atuação. Assim, as três corporações são clientes/potenciais do pesquisador.

3.4.2 Dados: Fonte e Coleta dos Dados

Quanto à coleta dos dados para esta pesquisa, dois instrumentos foram utilizados: i) entrevista semiestruturada contendo dezesseis questões voltadas para gestores da UC; ii) instrumento de pesquisa com escala multi-item para identificação das tipologias estratégicas de Miles, Snow et al. (1978) de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990).

A entrevista semiestruturada segundo Trivinos (1999) permite um detalhamento maior sobre o assunto pesquisado. Para Farias Filho e Arruda Filho (2003), trata-se de um diálogo, pautado por um roteiro flexível de perguntas, entre pesquisador e pesquisado, com vistas à obtenção de informações que esclareçam em profundidade, as circunstâncias foco do estudo. Nesse sentido, a entrevista semiestruturada proposta por esta pesquisa teve como público alvo os gestores das Universidades Corporativas, buscando por meio de um roteiro pré-estabelecido de perguntas abertas, aferir informações sobre a estrutura e condições de funcionamento das Universidades Corporativas, bem como a constatação ou não de alinhamento estratégico, além do detalhamento dos programas de desenvolvimento de competências de pessoas proposto respectivamente. As questões relacionadas no Apêndice I foram compiladas a partir de autores contidos no referencial teórico desta pesquisa.

As entrevistas atenderam ao cronograma de disponibilidade das instituições pesquisadas durante o mês de outubro a novembro de 2017. Os critérios que definiram a escolha dos entrevistados foram o potencial de decisão ou participação nas diretrizes da UC e o período em que o indivíduo exerce função na UC. Dessa forma, quanto mais alto o nível hierárquico e maior o período de prestação e serviço na UC, maiores as possibilidades de conteúdo relevante para este estudo.

O tempo estimado para duas entrevistas foi de trinta minutos e cada entrevista foi de mais de quarenta minutos, utilizando o roteiro de dezesseis perguntas principais, baseadas nos estudos de Eboli (1999), Wheller (2005), Allen (2007), e Eboli, Hourneaux Junior e Cassimiro (2011).

O questionário, baseado no instrumento de pesquisa com escala multi-item para identificação das tipologias estratégicas de Miles, Snow et al. (1978) e de Conant, Mokwa e Varadarajan

(1990), composto por onze questões, foi igualmente aplicado entre os entrevistados. Cabe salientar que o instrumento de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) está apoiado nos resultados obtidos em pesquisas de Teixeira, Soares e Pelissari (2011) e Faria (2016), a partir dos estudos de Miles, Snow et al. (1978). Originalmente, o formulário proposto por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) e adaptado por Faria (2016) continha onze perguntas de múltipla escolha, com quatro opções de resposta. O gabarito das respostas classifica as empresas respondentes para a tipologia estratégica de Miles e Snow que melhor representa a estratégia organizacional da organização. O tratamento do referido instrumento para esta pesquisa agrupou todas as respostas referentes a cada tipologia (Prospectiva, Analítica, Defensiva e Reativa) respectivamente, criando um roteiro para análise dos elementos advindos das entrevistas.

A aplicação dos dois instrumentos foi realizada presencialmente com dois dos participantes, enquanto que com o terceiro, o procedimento estabeleceu-se por meio do aplicativo Skype, conforme Quadro 10 a seguir.

Quadro 9 - Descrição das entrevistas

Lócus	Função	Data	Duração	Meio
Empresa A	Gerente de Educação	10/11/2017	31min40s	entrevista skype
Empresa B	Gerente de Educação	06/11/2017	70min45s	entrevista presencial
Empresa C	Gerente de Educação	24/10/2017	31min23s	entrevista presencial

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

3.5 Análise dos Dados

A condução da análise dos dados obedeceu às etapas do método apresentado por Bardin (2011) em função da grande aceitação dos estudos dessa autora na área de Administração. Isto posto, seguem as etapas enumeradas e descritas em três estágios a saber: i) pré-análise, ii) exploração do material e iii) tratamento dos resultados, inferências e interpretação. Segundo Bardin (1977, p.95), o primeiro estágio, pré-análise, compreende o momento de escolha dos dados a serem analisados e definição das hipóteses e dos objetivos, além da elaboração de indicadores que sustentem a interpretação destes dados. Para Bardin (1977, 2011), detalhadamente essa fase relaciona as seguintes atividades:

- Primeiro contato com o material coletado ou leitura flutuante significando um contato superficial com as informações aferidas;

- Escolha das informações pautada nas regras da *exaustividade* – implicando levantamento do máximo de dados das Universidades Corporativas por meio da entrevista e do questionário, que corroborem a identificação do alinhamento estratégico -, *representatividade* – apontada pela faixa etária das Universidades Corporativas como uma amostra comparativa pautada na maturidade das instituições quanto a necessidade de alinhamento estratégico -, *homogeneidade* – no caso desta pesquisa, as entrevistas foram orientadas pelo mesmo tema -, *pertinência* – as informações coletadas estavam em conformidade com o objetivo deste estudo;

- Formulação das hipóteses e objetivos, onde pretende-se confirmar ou rejeitar afirmações provisórias a partir dos resultados de análise dos dados;

- Elaboração de indicadores para interpretar o material com vistas para a identificação de índices nos textos selecionados, subjugados às hipóteses elaboradas anteriormente. Uma vez definidos os índices, estes foram organizados sistematicamente em indicadores. Especificamente, este processo refere-se à categorização de unidades comparáveis entre si, a partir dos recortes dos textos selecionados, além da codificação visando o registro dos dados e posterior análise;

O segundo estágio, exploração do material, consistiu no aprofundamento da atividade de preparação do material, onde foi realizada a segmentação dos textos em unidades de registro. Em consequência disto as observações realizadas pelo pesquisador compuseram uma unidade de registro categorizada. Tais categorias ficaram dispostas por temas o que possibilitou as futuras inferências. (SILVA; FOSSÁ, 2015)

O terceiro estágio, compreendeu a conclusão do tratamento dos resultados, o que permitiu a inferência e interpretação dos dados por meio de análise comparativa, sobrepondo as categorias criadas e identificando as informações que as aproximam ou as afastam.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os dados coletados na pesquisa de campo e suas respectivas análises. A partir das entrevistas e dos questionários aplicados aos gestores da UC de cada empresa foi constituído o material que responderá aos resultados deste estudo.

Esta seção foi estruturada contemplando: i) Breve descrição da empresa participante e do perfil do entrevistado, considerando o anonimato solicitado por todos; ii) Classificação das empresas participantes na tipologia de Miles, Snow et al. (1978) predominante, utilizando a pontuação das respostas do questionário para a classificação conforme Quadro 12; iii) o Quadro 11 com as respostas das dezesseis questões propostas na entrevista semiestruturada agrupando as três empresas participantes respectivamente; iv) o Quadro 12 com o gabarito de respostas do questionário sobre a tipologia de Miles, Snow et al. (1978).

4.1 Empresa A

- Tipificação do respondente e histórico da Empresa A

O entrevistado ocupa o cargo de Gerente de Educação Corporativa há 18 meses na Empresa A, possui formação em Farmácia e habilitação em Farmacêutico Bioquímico. Segundo sua declaração é a primeira vez que exerce uma função vinculada ao desenvolvimento humano.

A empresa A foi fundada em meados da década de 1980, atuando no setor de medicina diagnóstica. No período subsequente de sua fundação contava com pouco mais de duas unidades. Na década de 2000 esse número alcança mais de 25 unidades. Ainda neste período, a Empresa A alinha-se às exigências da SA 8000, uma norma internacional que avalia a responsabilidade social, aproximando a instituição das melhores práticas de gestão de pessoas no mundo. A partir de 2015 a empresa alcança 220 unidades distribuídas por várias regiões do território nacional. Em 2017 a Empresa A conta com mais de quatro mil funcionários. Segundo critérios do BNDES a Empresa A é enquadrada como Grande Empresa, baseada em receita operacional bruta anual ou renda anual acima de 300 milhões de reais. A UC da Empresa A possui dois anos de existência, tendo sido anteriormente apenas um portal de educação à distância para seus trabalhadores. A Empresa A exerce destaque no setor em que atua, tendo obtido prêmios e reconhecimento por instituições tais como: prêmio Melhores Empresas para Trabalhar, da revista VOCÊ S/A 2017; classificada entre as 10 empresas no ranking Great Place to Work (GPTW) Nacional, em 2017; classificada entre as cinco melhores empresas na 14ª edição do prêmio Valor Carreira, concedido pelo Jornal Valor Econômico às empresas com melhor desempenho na Gestão de Pessoas, em 2016.

- Classificação da Empresa A segundo a tipologia Miles, Snow et al. (1978): Analítica

Segundo as respostas da empresa participante no questionário sobre tipologias estratégicas de Miles, Snow et al. (1978) de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) a Empresa A foi classificada, no momento da coleta de dados desta pesquisa, com características predominantemente Analítica, acompanhada da tipologia Prospectiva conforme Figura 3.

Figura 4 - Empresa A: Ciclo Adaptativo



Fonte: elaborado pelo autor (2017)

A tipologia Analítica, segundo Miles, Snow et al. (1978), conforme citado na Figura 3 - Empresa A: Ciclo Adaptativo, especificamente no Problema Empreendedor, sugere que a estrutura da Empresa A é essencialmente funcional, porém possui também uma estrutura orientada para serviços aos mercados nas áreas que são mais novas. Além disso, os serviços e produtos oferecidos aos clientes-mercado são melhor caracterizados como bastante estáveis no mercado enquanto outros são inovadores. E a Empresa A tem uma imagem no mercado de uma organização que adota novas ideias e inovações, mas somente após análise cuidadosa. Nesse sentido, no que diz respeito ao Problema Empreendedor, a Empresa A exerce um perfil prioritariamente Analítico.

Quanto ao Problema de Engenharia previsto na Figura 3, a empresa se prepara para o futuro identificando as tendências de negócios cujo potencial a longo prazo já foi demonstrado por outras empresas e podem ajudar a resolver os problemas relativos aos produtos/serviços desta empresa. Adicionado a isto, os procedimentos que a Empresa A usa para avaliar seu desempenho são melhor descritos como centralizados em áreas de serviços/produtos mais estáveis e mais participativos em áreas mais novas ou emergentes. Nesse sentido, no que diz respeito ao Problema de Engenharia, a Empresa A também exerce um perfil prioritariamente Analítico.

Quanto ao Problema Administrativo previsto na Figura 3, a Empresa A defende que o tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como sendo médio porque a empresa investe algum tempo monitorando o mercado, caracterizando perfil Analítico. No entanto, em relação ao Controle Administrativo, Planejamento Administrativo e a Coalizão Dominante Administrativa, seu perfil tende a ser Prospectivo.

Cabe ressaltar que em suas respostas ao questionário, a leitura que a UC da Empresa A faz da estratégia a qual está inserida aproximou-se também da tipologia Prospectiva, o que equivale sugerir, segundo características dessa classificação relacionada à Postura de Sucesso Empresarial proposita na Figura 3, que a Empresa A teria uma imagem inovadora e criativa no mercado. Quanto à Coalizão Dominante Administrativa, o gerenciamento da Empresa A tenderia a concentrar-se no desenvolvimento de novos serviços ou expansão para novos mercados ou novos segmentos de mercado. Em relação ao Planejamento Administrativo, a Empresa A se prepara para o futuro identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de serviços ou produtos inovadores no ramo de negócio respectivamente ou possam atender a novos mercados. E no Controle Administrativo, os procedimentos que a Empresa A usa para avaliar seu desempenho são melhor descritos como: descentralizados e participativos, encorajando todos os membros da organização a se envolverem.

Este movimento justifica uma ação frente à volatilidade da economia brasileira, no período em que foi realizada a coleta de dados, e reforçado pelo entrevistado da Empresa A quando discorre sobre quais programas em andamento são mais requisitados:

(...) O desenvolvimento de liderança, sem dúvida, para suportar o crescimento do laboratório. Estamos precisando formar liderança e suporte a esse crescimento. A Academia de Atendimento que está sendo remodelada pra entender a fundo as características desse atendimento e passar por uma mudança na formação desses colaboradores. E a Academia de Negócio que tem esse tino comercial (...) e com toda essa conturbação econômica, estamos percebendo a necessidade de trabalhar bastante a fundo a formação comercial de três públicos internos que temos e que identificamos como público alvo para essa Academia. (ENTREVISTADO DA EMPRESA A)

O entrevistado menciona novamente a preocupação interna quanto as perspectivas comerciais para 2018 quando descreve o processo de alinhamento e desdobramento da estratégia sugerindo a existência de alinhamento estratégico:

(...) Esse desdobramento já me dá o encaminhamento, por exemplo, pra 2018 eu sei que tenho que trabalhar muito forte a Academia de Negócios. Esse já é o direcionamento para trabalhar nisso. (ENTREVISTADO DA EMPRESA A)

O processo de alinhamento com a estratégia organizacional tem um desenho de desdobramento da alta liderança para setores subordinados conforme declaração do entrevistado:

(...) Dentro do processo de planejamento estratégico a gente sai, a princípio, com os objetivos estratégicos e aqueles objetivos que tem alguma ligação com a Universidade Corporativa são definidos nesse processo. Num segundo momento temos um encontro com nossa diretora administrativa, onde ela dá alguns direcionadores sobre aquilo que precisa ser trabalhado no ano subsequente. Em cima disso, a gente desdobra como se fossem projetos como a construção de uma trilha, de uma solução institucional, de uma academia, eu vou desenvolver isso como projeto e defino para a minha equipe a produção e entrega com base nesse alinhamento do PEC, no primeiro momento, e o PEC Setorial com a minha diretora no segundo momento. (ENTREVISTADO DA EMPRESA A)

Para o sucesso de um sistema de educação corporativa, Eboli (2004) e Pereira et al. (2006) definem princípios que orientam as ações da instituição. Nesse sentido, a Empresa A atua em conformidade com essa definição quando reforça sua competitividade ao valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os em fator de vantagem competitiva diante dos concorrentes, ampliando assim sua capacidade de competir por meio da criação de academias a partir da descrição de cargos e definição de competências com foco na estratégia para 2021 e 2025. Especificamente, a Empresa A atua na formação de seus funcionários por meio das seguintes academias:

- Academia Educacional: formação de multiplicadores;
- Academia Científica: com foco na atualização científica;
- Academia Atendimento: com foco na necessidade de atendimento humanizado;
- Academia de Liderança: com foco na difusão da visão interna sobre o tema;
- Academia Institucional: com foco em conteúdos comuns a todos os colaboradores do grupo somados a cultura organizacional.
- Academia de Negócios: com foco em conteúdos associados aos processos comerciais, visão de negócio, visão sistêmica e entendimento da área de análise clínica.
- Academia Operacional: com foco nas atividades que buscam entregar saúde com excelência aos clientes. (ENTREVISTADO DA EMPRESA A)

Também promove a perpetuidade, segundo Eboli (2004) e Pereira et al. (2006) quando compreende a educação como um processo de transmissão da herança cultural, a fim de perpetuar a existência da empresa. A seguir, de acordo com o entrevistado, os programas mais perenes na Empresa A, voltados para os funcionários recém ingressos na instituição:

- Programa de Integração (anterior à criação da UC) e com programação com duração intensiva de uma semana, além de atividades on the job com duração de três meses e o fechamento com uma prática.
- Processo de Capacitação de novos funcionários: conteúdo básico de operação (área de atendimento ao público). (ENTREVISTADO DA EMPRESA A)

Em outra perspectiva, a conectividade como princípio para Eboli (2004) e Pereira et al. (2006),

privilegia a construção social do conhecimento, estabelecendo conexões e intensificando a comunicação e a interação como registrado em declaração do entrevistado:

(...) Toda a construção desses programas é desenvolvida a partir de reuniões com os colaboradores chave. Contribuem também no processo os consultores externos, no entanto isso ocorre depois da consulta interna e busca de conhecimento entre os colaboradores (...) Nada do que é desenvolvido pela Universidade Corporativa é criado exclusivamente dentro da Universidade Corporativa. Os setores demandantes de soluções contribuem para o processo (...) A Universidade Corporativa possui fácil acesso e permeabilidade junto a todas as áreas da empresa. (ENTREVISTADO DA EMPRESA A)

Percebe-se que o princípio de parceria proposto por Eboli (2004) e Pereira et al. (2006), propondo o estabelecimento de conexões internas entre líderes e gestores e parcerias externas com instituições educacionais a fim de desenvolver continuamente as competências dos colaboradores pode ser registrado entre as ações da Empresa A:

(...) Em relação aos fornecedores, a gente tem isso como pré-requisito enorme. É uma das condições que a gente precisa atender como requisito das certificadoras que a gente tem ... anualmente fazemos um encontro com esses fornecedores, certo? Isso porque a gente tem em tese orientá-los em relação aos procedimentos para que eles possam prestar serviços aqui dentro da nossa própria estrutura. Trata-se de um evento de relacionamento e de orientações operacionais. (ENTREVISTADO DA EMPRESA A)

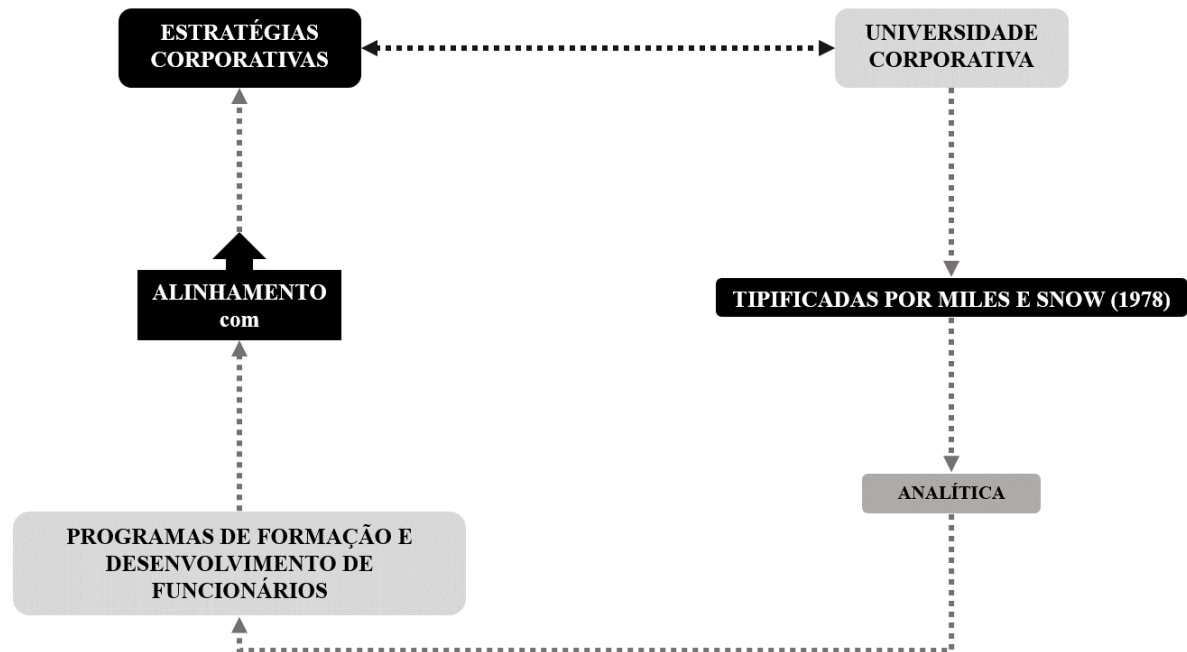
Segundo Eboli (2004) e Pereira et al. (2006) a sustentabilidade da UC deve buscar um centro gerador de resultados para a empresa, procurando sempre agregar valor ao negócio.

(...) Nos últimos anos enxugamos a equipe para reduzir orçamento, mas aumentamos a quantidade de entregas de programas (...) O orçamento da UC gira em torno de 3% do faturamento da EMPRESA A. (ENTREVISTADO DA EMPRESA A)

O atendimento dos princípios propostos por Eboli (2004) e Pereira et al. (2006) corroboram a iniciativa de um sistema de educação corporativa atuando estrategicamente na instituição com vistas a vantagem competitiva frente ao mercado e seus respectivos concorrentes.

Uma vez mapeadas as características que melhor representam o perfil estratégico da Empresa A, por meio do Ciclo Adaptativo, utilizou-se as respostas obtidas na Entrevista Semiestruturada no Apêndice 1, realizada com o representante da UC da Empresa A, para elaborar a representação gráfica que representaria o fluxo de criação dos programas de Educação Corporativa ou compreender como se dá o alinhamento entre as estratégias e os programas de formação da UC. Desta forma, a Figura 4 - Empresa A: fluxo de criação dos programas de Educação Corporativa, destaca que as Estratégias Corporativas são lidas diretamente pela Universidade Corporativa em alinhamento com a diretoria executiva, inclusive participando de sua concepção, em seguida traduzidas conforme os objetivos traçados, gerando programas de formação e desenvolvimento de funcionários alinhados com as Estratégias Corporativas.

Figura 5 - Empresa A: fluxo de criação dos programas de Educação Corporativa



Fonte: elaborado pelo autor (2017)

4.2 Empresa B

- Tipificação do respondente e histórico da Empresa B

O entrevistado ocupa o cargo de Gerente de Educação Corporativa há sete anos na Empresa B. Exerce cargos na área de treinamento na Empresa B há vinte e três anos, não tendo experiências profissionais em outras empresas. Possui graduação em Engenharia Elétrica, especialização e pós-graduação, tendo complementado sua experiência acadêmica com atividades internacionais.

A Empresa B foi fundada na década de 1930, atuando no setor de serviços. No final da década de 1980 estimula a profissionalização do grupo contratando executivos estrangeiros para a reestruturação dos negócios, necessária ao crescimento posterior. A partir da década de 1990 a Empresa B constituiu sua UC e expande sua estrutura atuando em diferentes modelos de negócios. Em 2017 a Empresa B conta com mais de vinte mil funcionários atuando no setor de serviços por diversas regiões do território nacional. Segundo critérios do BNDES a Empresa B é enquadrada como Grande Empresa, baseada em receita operacional bruta anual ou renda anual acima de 300 milhões de reais. A Universidade Corporativa da Empresa B possui dezenove anos de existência. A Empresa B exerce destaque no setor em que atua, tendo obtido prêmios e reconhecimento por instituições tais como: selecionada no Guia EXAME de Sustentabilidade 2017 como uma das empresas mais sustentáveis do setor de telecomunicações; reconhecida no Prêmio Época Reclame Aqui como uma das melhores empresas para o consumidor em 2017; selecionada no Prêmio Valor Inovação Brasil 2017 como uma das 150 empresas mais inovadoras do país.

- Classificação da Empresa B segundo a tipologia Miles, Snow et al. (1978): Analítica

Segundo as respostas da empresa participante no questionário sobre tipologias estratégicas de Miles, Snow et al. (1978) de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) a Empresa B foi classificada, no momento da coleta de dados desta pesquisa, com características predominantemente da tipologia Analítica, , acompanhada da tipologia Reativa conforme Figura 5.

Figura 6 - Empresa B: Ciclo Adaptativo



Fonte: elaborado pelo autor (2017)

A tipologia Analítica, segundo Miles, Snow et al. (1978), conforme citado na Figura 5 - Empresa B: Ciclo Adaptativo, especificamente no Problema Empreendedor, sugere que a Empresa B utiliza como proteção contra os concorrentes, a sua habilidade para analisar tendências emergentes e adotar aquelas que têm potencial comprovado. Adicionado a isso, o gerenciamento da Empresa B tende a concentrar-se na análise das oportunidades do mercado, escolher apenas aquelas que apresentam potencial, além de manter a situação financeira resguardada. No entanto, segundo as repostas ao questionário, as ações da Empresa B relacionadas aos tópicos Domínio de Mercado do Produto e Postura de Sucesso Empresarial apontaram para um comportamento Reativo.

Quanto ao Problema de Engenharia previsto na Figura 5, no tópico Objetivo Tecnológico, a Empresa B se prepara para o futuro identificando as tendências de negócios cujo potencial a longo prazo já foi demonstrado por outras empresas e podem ajudar a resolver os problemas relativos aos produtos/serviços desta empresa. E no tópico Amplitude Tecnológica a estrutura da Empresa B é essencialmente funcional, porém possui também uma estrutura orientada para serviços aos mercados nas áreas que são mais novas.

Quanto ao Problema Administrativo previsto na Figura 5, a Empresa B sinaliza que seus serviços e produtos oferecidos aos clientes-mercado são melhor caracterizados como bastante estáveis no mercado enquanto outros são inovadores. Além disso, acredita possuir uma imagem no mercado de uma organização que adota novas ideias e inovações, mas somente após análise

cuidadosa. E entende que o seu tempo investido para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como sendo médio porque investe algum tempo monitorando o mercado.

Percebe-se que os resultados obtidos por Di Benedetto e Song (2003), Aragón-Sánchez e Sánchez-Marín (2005), Desarbo et al. (2006) sugerindo que empresas com perfil prospectivo estariam associadas ao potencial de recursos voltados a tecnologia da informação, enquanto os recursos valiosos das empresas de perfil defensivo concentrariam-se no marketing, não encontra sustentação nesta pesquisa. A Empresa B, atuando também no mercado de Tecnologia da Informação e Comunicação, no momento da coleta de dados, acusou predominantemente o perfil Analítico em suas iniciativas.

(...) A gente tem toda uma questão da migração do portfolio (...) Em Portugal, hoje em dia, todas as empresas ditas Portugal Telecom, recebem 90% do seu faturamento em ticket de TI e 10% Telecom. Aqui no Brasil, nós somos o inverso. Nós temos 10% de TI e 90% de Telecom (...) A gente sabe da necessidade de fazer essa migração para serviços de valor agregado. (ENTREVISTADO DA EMPRESA B)

Para Eboli (1999), os objetivos relacionados abaixo deveriam sustentar as ações de um sistema de educação corporativa:

- Estabelecer estratégias de aprendizagem orientadas para os negócios principais da organização;

A Empresa B atendia a este objetivo conforme relato do entrevistado.

Por meio da criação das Academias de Negócios que ajudou a gente conhecer um pouco mais as necessidades da empresa. Nesse momento instituímos o “Conecte” em 2005 que era trabalhar com EAD toda a parte de portfolio de produtos e serviços da Empresa B pro varejo. Isso trouxe uma proximidade com o mercado, com as áreas de negócio e aí ao longo do tempo nós fomos fazendo essa construção. Em 2008 criamos a Academia da Excelência para o Contact Center, depois desenvolvemos a Academia de Vendas, unificando o varejo por meio de método exclusivo pro B2B trabalhar os consultores de vendas. Em seguida desenvolvemos a Academia Técnica com foco no treinamento e desenvolvimento dos técnicos responsáveis por instalações. Na sequência, criamos a Academia de TI. Então, viemos ao longo do ano conquistando espaços. (ENTREVISTADO DA EMPRESA B)

- Definir um Projeto de UC que seja considerado como um processo muito mais do que simplesmente um espaço físico voltado para a aprendizagem;
- Estabelecer formas de autofinanciamento para os Programas, ao invés de trabalhar somente com financiamento corporativo;

A UC da Empresa B desviou seu foco para atividades que não deveria se relacionar com seus objetivos institucionais.

(...) A gente foi deixando de fazer alguns serviços. Por exemplo, a gente já faturou 13 milhões, mas aí dentro desse 13 milhões a gente trabalhava com PDI da saúde,

tínhamos 36 associados. A gente trabalhava com as Academias, com os Clientes, com eventos (...) uma estrutura muito pesada. Então, ao longo do tempo falamos não, isso aqui não é nosso core (core business), nós não estamos focando em educação. A gente precisava ter uma proposta de valor que fosse da Universidade Corporativa e que entregaria valor para o negócio, e isso não era tanto o que a gente começou a fazer. A gente fazia até convenção das empresas que dá uma trabalhadeira danada. (ENTREVISTADO DA EMPRESA B)

Em outro trecho, o entrevistado detalhou mais a operação da UC e as dificuldades no modelo adotado:

(...) A gente não tinha a necessidade de ter lucro, mas a gente não podia dar prejuízo., a gente tinha de pagar todas essas despesas aqui de custos fixos de estrutura e os nossos salários. (...) Quando você está em épocas de vacas gordas, isso não é tanto problema (...) como a gente não tem uma estrutura fixa de professores, a gente não tem pesquisa, então a gente faz muito mais o quê? prospectar parceiros, metodologias, entendendo os negócios e as necessidades dos negócios para cruzar essas demandas e fazer essa gestão das ações de desenvolvimento. Aí você (a UC) começa a ficar caro para as empresas (Empresa B e outras empresas do grupo). Então começou a sair um pouco do nosso “core” (*core business*), porque como a gente precisa trazer dinheiro, trazer volume, acaba pegando coisas. Por exemplo, a gente já trabalhou aqui com eventos, a gente fazia eventos do conhecimento da Empresa B. Tem a ver com Educação? Tem! Mas tem a ver também com Comunicação quando você pensa na marca, no marketing. Então você fica num limiar: o quanto isso é realmente estratégico e vai agregar? Trazer os clientes para cá era um papel da UC ou seria muito mais um papel da área de marketing de organizar esses núcleos? (ENTREVISTADO DA EMPRESA B)

- Desenvolver currículos que incorporem Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas; e olhar a educação em perspectiva não só no que se refere à cadeia de valor do negócio, bem como a formação de pessoas que possam trabalhar na empresa no futuro;

Em relação aos objetivos relacionados acima, pode-se constatar que há programas voltados para essas finalidades.

- Formação de Facilitadores: para multiplicar conhecimento técnico na organização.
- Formação de Liderança Intermediária (supervisão):
- Nas dimensões EU (voltado para autoconhecimento); o OUTRO (com foco em gestão de performance e pessoas, como dar feedback), EQUIPE (equipes de alta performance) MERCADO (com foco no ambiente externo e oportunidades)
- Formação do Novo Executivo: desdobramentos de conteúdo a partir da origem e conhecimento deste funcionário sobre o grupo, empresa e função.
- Plano de Desenvolvimento Individualizado: acompanhamento das competências da liderança e pontos de melhoria. (ENTREVISTADO DA EMPRESA B)

- Desenvolver vários formatos para a promoção da aprendizagem, além do tradicional mediado por um instrutor ou professor;

O objetivo sugerido por Eboli (1999) foi atendido conforme declaração do entrevistado sobre as práticas da Empresa B.

(...) E aí, as Academias de Negócios trouxeram um ganho que foi conhecer um pouco mais as necessidades da empresa, quando a gente começa a (...) trabalhar com EAD, toda a parte de portfolio de produtos e serviços da Empresa B pro varejo. (ENTREVISTADO DA EMPRESA B)

- Envolver os líderes da organização nas definições das estratégias de aprendizagem;

Pode ser contatado o movimento da Empresa B na direção deste objetivo de acordo com depoimento do entrevistado sobre processo de levantamento de necessidades de conteúdo da UC.

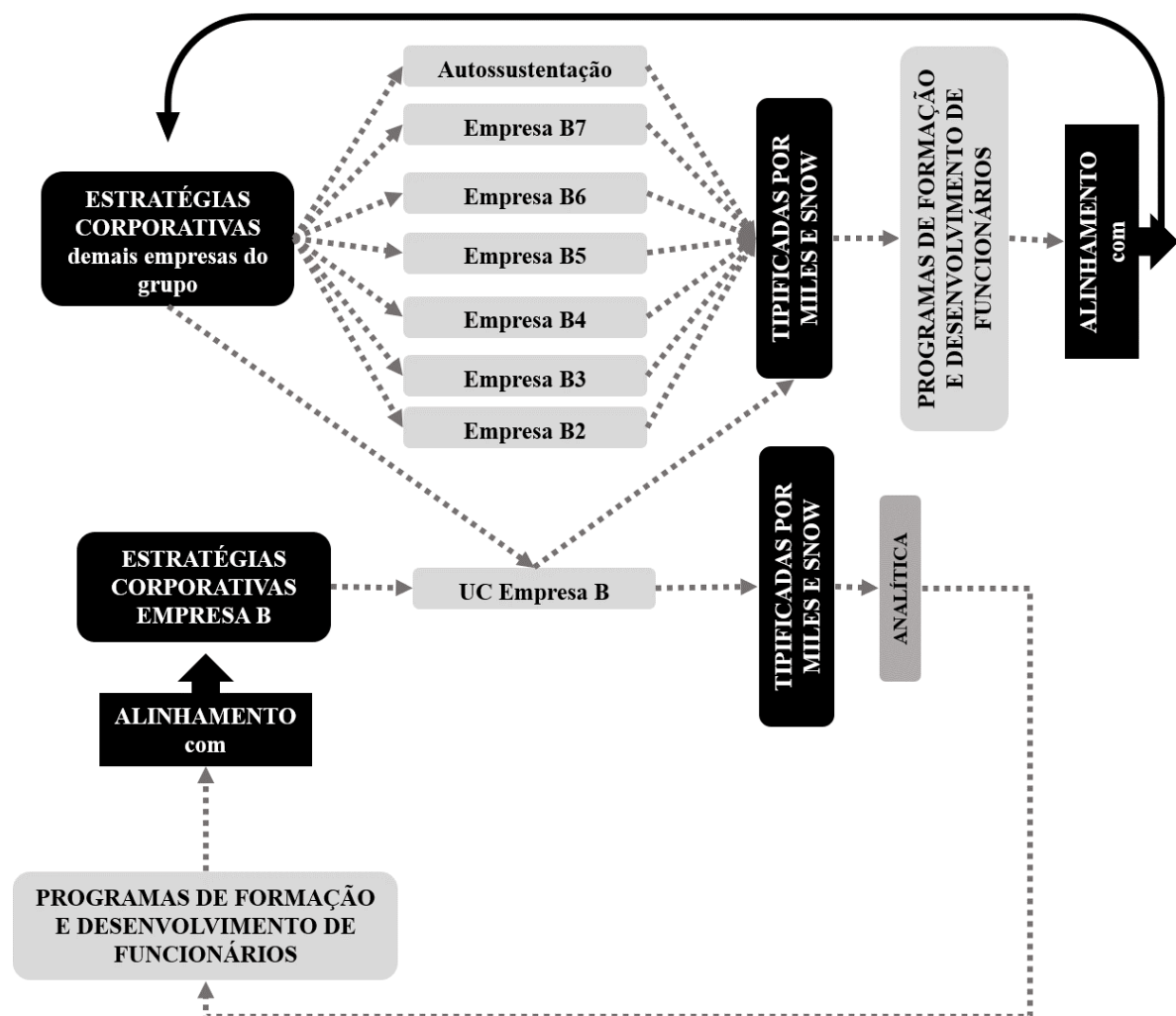
Normalmente a gente faz as reuniões com a Diretoria de Estratégia da organização para entender quais os aspectos, pra onde que a gente está indo. Então, por exemplo, a Empresa B tem as suas grandes estratégias e objetivos estratégicos: i) a defesa do B2B; ii) a expansão do B2B; iii) a expansão das Micro e Pequenas Empresas nas localidades; iv) diferenciar-se pela excelência do seu relacionamento com o cliente (...) Estabelecemos contato com parceiros de negócios dentro da Empresa B que nos auxiliam no levantamento de necessidades e conteúdo (...) Como exemplo: a Empresa B criou uma área de inovação, uma estrutura à parte com as pessoas que estudariam e pesquisariam conceitos mais disruptivos para incluir no portfolio de produtos e serviços algumas soluções. Isso é feito com pessoas de dentro da Empresa B, oriundas de diversos departamentos, formatando um grupo que utilizará métodos e conceitos mais atualizados de levantamentos de necessidades e oportunidades, para depois, ao retornarem às suas áreas de origem, tornarem-se influenciadoras do processo de mudança (...) A UC da Empresa B participa desse contexto trazendo uma aceleradora de *startup* com vistas a desenhar quais conceitos seriam necessários para o desenvolvimento e entrega da apresentação do projeto para a diretoria (...) Depois formalizar a propostas contemplando capital investido, retorno esperado (...) Em resumo, estabelecemos uma rede de parceiros que atendam às necessidades de cada negócio da Empresa B. (ENTREVISTADO DA EMPRESA B)

De acordo com o depoimento supracitado, os objetivos estratégicos enumerados necessitariam de programas de formação diferenciados e tão amplos quanto as perspectivas sugeridas. Além disso, o levantamento de necessidades torna-se frágil por apoiar-se exclusivamente em parceiros de negócios internos e suas leituras da estratégia corporativa. A estrutura de educação corporativa da empresa B está distante da elaboração da estratégia uma vez que não encontra-se inserida em sua constituição. Outro aspecto de destaque, é a criação de uma área de inovação descolada da Empresa B, sem representantes da UC no desenvolvimento programas que possam potencializar a absorção dos novos conceitos e produtos.

A partir do perfil estratégico da Empresa B, diagnosticado por meio do Ciclo Adaptativo, buscou-se a representação gráfica apresentada na Figura 6 - Empresa B: fluxo de criação dos programas de Educação Corporativa para delinear como ocorre o alinhamento entre a estratégia corporativa e os programas de Educação Corporativa. Neste sentido, pode-se constatar o excesso de atividades de alinhamento entre a UC da Empresa B e as estratégias das empresas

pertencentes a holding em que atua. Além do exposto, a Estratégia Corporativa é apenas comunicada a UC da Empresa B por intermediadores que não participam da elaboração destas estratégias e tampouco do desenvolvimento dos programas de formação. A UC, por conseguinte traduz as informações recebidas, interpretando a estratégia e criando os programas que melhor desdobrariam os objetivos estratégicos. O alinhamento, portanto, trataria de uma sucessão de deduções feitas pelos atores envolvidos no processo.

Figura 7 - Empresa B: fluxo de criação dos programas de Educação Corporativa



Fonte: elaborado pelo autor (2017)

4.3 Empresa C

- Tipificação do respondente e histórico da Empresa C

O entrevistado ocupa o cargo de Gerente de Educação Corporativa há dois anos na Empresa C. Exerceu cargos voltados para a formação de funcionários por vinte e oito anos na Empresa C. Possui graduação em administração de empresas e MBA.

A Empresa C foi fundada na década de 1950, atuando no setor de comércio e distribuição. A partir da década de 1990 a Empresa C investe em projetos de treinamento, cursos presenciais e outras atividades de consultoria e formação para capacitação de clientes. No final da década de 1990 constitui sua UC e fortalece o relacionamento com seus clientes, desenvolvendo uma rede de relacionamento que tornou-se um modelo de negócio. Na década de 2000, implanta seu programa de ensino à distância para funcionários e clientes, atendendo a necessidade de formação e atualização da sua cadeia produtiva.

Em 2017 a Empresa C conta com mais de quatro mil funcionários atuando por diversas regiões do território nacional. Segundo critérios do BNDES a Empresa C é enquadrada como Grande Empresa, baseada em receita operacional bruta anual ou renda anual acima de 300 milhões de reais. A UC da Empresa C possui vinte e nove anos de existência. A Empresa C exerce destaque no setor em que atua, tendo obtido prêmios e reconhecimento por instituições tais como: classificada entre as 5 primeiras colocadas no 12º Prêmio Excelência Atacadista Distribuidor em 2017; Entre as 10 empresas no ranking Great Place to Work (GPTW) de Minas Gerais, em 2017; prêmio Época NEGÓCIOS 360º entre as melhores empresas em sua categoria, 2017.

- Classificação da Empresa C segundo a tipologia Miles, Snow et al. (1978): Prospectiva

Segundo as respostas da empresa participante no questionário sobre tipologias estratégicas de Miles, Snow et al. (1978) de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) a Empresa C foi classificada, no momento da coleta de dados desta pesquisa, com características predominantemente Prospectiva, , acompanhada da tipologia Defensiva conforme Figura 7.

Figura 8 - Empresa C: Ciclo Adaptativo



Fonte: elaborado pelo autor (2017)

A tipologia Prospectiva, segundo Miles, Snow et al. (1978), conforme citado na Figura 7 Empresa C: Ciclo Adaptativo, especificamente no Problema de Empreendedor, sugere que os serviços e produtos oferecidos aos clientes-mercado da empresa são melhor caracterizados como mais inovadores e estão constantemente mudando e ampliando sua área de aplicação. O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como sendo extenso, porque a empresa está constantemente monitorando o mercado. O crescimento ou diminuição da demanda da empresa é devido muito provavelmente à prática de entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de serviços/produtos.

No entanto, em relação a Postura de Sucesso Empresarial, a Empresa C possui um perfil Analítico, sugerindo que as competências e habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser melhor caracterizadas como analíticas porque suas habilidades as capacitam a identificar tendências e a desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados.

Quanto ao Problema de Engenharia previsto na Figura 7, direcionado para o tópico de armazenamento tecnológico, a Empresa C apresenta conduta de proteção da empresa contra os concorrentes com a capacidade de desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados de maneira consistente. De outra forma, mostrou perfil Defensivo nos tópicos objetivo tecnológico e amplitude tecnológica.

Quanto ao Problema Administrativo previsto na Figura 7, a Empresa C defende que seu gerenciamento tende a concentrar-se no desenvolvimento de novos serviços ou expansão para

novos mercados ou novos segmentos de mercado. E ainda que se prepara para o futuro identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de serviços ou produtos inovadores no ramo de negócio respectivamente ou possam atender a novos mercados.

No entanto, em relação a Estrutura Administrativa e Controle Administrativo, seu perfil tende a ser Defensivo.

Conforme citado acima, Eboli (1999) descreve objetivos que deveriam sustentar as ações de um sistema de educação corporativa:

- Estabelecer estratégias de aprendizagem orientadas para os negócios principais da organização;

A Empresa C não atendia a este objetivo conforme relato do entrevistado.

Treinamento e Desenvolvimento na EMPRESA C é lá na área de RH, nós somos capacitação do pequeno e médio varejo. É um T&D, mas pra pequeno e médio varejo. (ENTREVISTADO DA EMPRESA C)

Quando questionado se ações de T&D da área de Recursos Humanos concorrem de alguma forma com as ações da UC, a resposta foi:

Não, de maneira nenhuma. Elas poderiam ser sinérgicas, mas não são. Não tem um diagnóstico. (...) Na minha opinião pessoal é uma anomalia, deveria ser sinérgico, como é em outras organizações que a gente conhece. (...) É histórico. (ENTREVISTADO DA EMPRESA C)

Os esforços empreendidos por iniciativas de formação da UC da Empresa C para os clientes, esbarra na falta de sinergia estratégica com áreas, como a de RH, que deveriam se comunicar diretamente com a estratégia organizacional.

- Definir um Projeto de UC que seja considerado como um processo muito mais do que simplesmente um espaço físico voltado para a aprendizagem;

Nesse sentido, pode-se considerar atendido tal objetivo de acordo com relato do entrevistado:

A UC da EMPRESA C nasceu para o desenvolvimento dos negócios da EMPRESA C. Então é feita essa proximidade que a gente tem com a equipe de vendas, de onde vem as necessidades de treinamento. Nesse sentido, a equipe de vendas tem uma proximidade com o cliente, está no dia a dia do cliente e eles vão nos demandando os tipos de treinamento, os conteúdos que devem ser ministrado para cada um desses clientes. É este tipo de alinhamento que é o dia a dia mesmo, nós vivemos juntos. É mais do que um alinhamento estratégico, uma posição da empresa, mas a gente vive um dia de cada vez. (ENTREVISTADO DA EMPRESA C)

Contudo, o levantamento de necessidades desse cliente, realizado em parte pela força de vendas, carece de estrutura formal. O que implica sugerir que os conteúdos diagnosticados junto aos clientes podem ou não surtir o efeito esperado em seus negócios uma vez que não estão

atrelados a um planejamento de conteúdo estratégico para o desenvolvimento dos empreendimentos. Conforme relato afirmativo do entrevistado da Empresa C, o levantamento de necessidades é mais significativo do que a própria estratégia.

- Estabelecer formas de autofinanciamento para os Programas, ao invés de trabalhar somente com financiamento corporativo;

Quanto ao financiamento das ações da UC da Empresa C, segundo o entrevistado existe um orçamento anual, definido pela Diretoria Executiva, baseado na apresentação dos projetos de formação. Além desses recursos internos, a UC também conta com fontes externas de financiamento tais como receita da venda de programas de formação e consultorias em diversas áreas do varejo.

- Desenvolver currículos que incorporem Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas; e olhar a educação em perspectiva não só no que se refere à cadeia de valor do negócio, bem como a formação de pessoas que possam trabalhar na empresa no futuro;

Em relação aos objetivos relacionados acima, pode-se constatar que os programas não possuem uma perspectiva sistêmica, limitando-se a tópicos técnicos do funcionamento de negócios voltados para o pequeno e médio varejo.

- Trilha de formação em Finanças.
- Trilha de formação em Perdas no Varejo.
- Trilha de formação em Liderança: ciclo de desempenho.
- Trilha de formação em Operação de Lojas.
- Trilha de formação em Vendas.
- Trilha de formação em Gerenciamento por Categoria. (ENTREVISTADO DA EMPRESA C)

- Desenvolver vários formatos para a promoção da aprendizagem, além do tradicional mediado por um instrutor ou professor;

Este objetivo sugerido por Eboli (1999) foi atendido uma vez que a UC inclui em seus programas de formação além dos formatos tradicionais de aprendizagem, uma plataforma online de conteúdos, ferramentas de layout de loja e finanças em aplicativos e consultorias presenciais.

- Envolver os líderes da organização nas definições das estratégias de aprendizagem;

Para o entrevistado o objetivo proposto por Eboli (1999) é atendido uma vez que:

A alta direção vive o dia inteiro a UC. Participa ativamente. Como a gente se envolve? com informações, pesquisas, dados, participação deles mesmos nos encontros e fóruns, participam ativamente do processo decisório, do que está acontecendo do que está sendo desenvolvido, metodologia... eles participam ativamente disso! (ENTREVISTADO DA EMPRESA C)

No entanto, cabe observar que o próprio entrevistado ressalta o caráter de independência na escolha dos conteúdos e programas, cabendo a diretoria apenas aprovar o orçamento para as iniciativas, implicando numa fragilidade do alinhamento como estratégia pela ausência de um plano de formação amplo e estruturado.

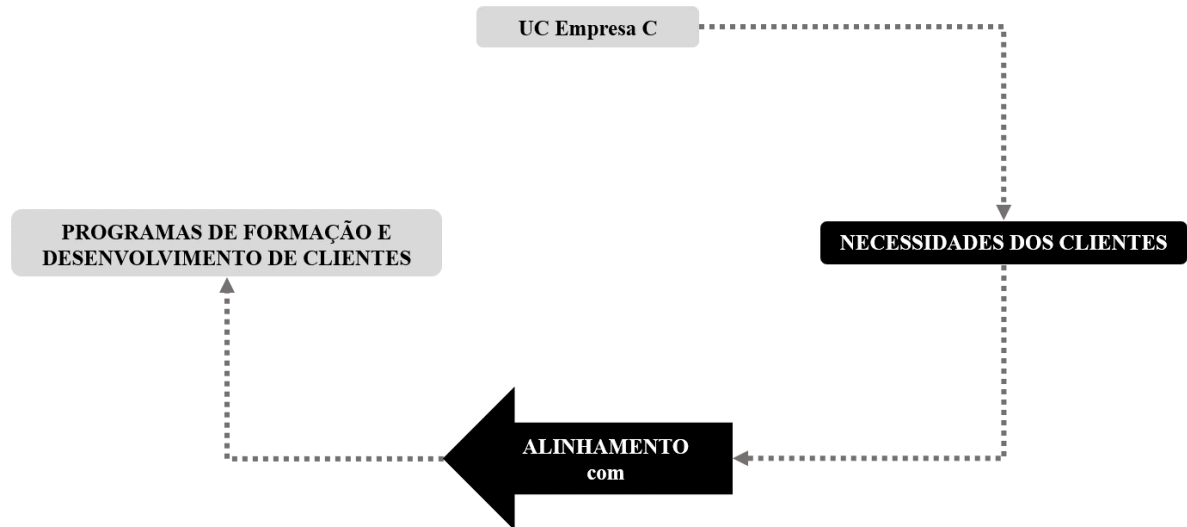
É este tipo de alinhamento que é o dia a dia mesmo, nós vivemos juntos. É mais do que um alinhamento estratégico, uma posição da empresa, mas a gente vive um dia de cada vez. (...). Como o ditado, nós vamos conforme a música, conforme as necessidades do cliente. (ENTREVISTADO DA EMPRESA C)

Pode ser contatado o movimento da Empresa B na direção deste objetivo de acordo com depoimento do entrevistado sobre processo de levantamento de necessidades de conteúdo da UC.

Em função do perfil estratégico da Empresa C, sugerido na interpretação do questionário baseado no Ciclo Adaptativo, realizou-se a representação gráfica do processo de trabalho conforme Figura 8 - Empresa C: fluxo de criação dos programas de Educação Corporativa para apresentar como ocorre o alinhamento entre a estratégia corporativa e os programas de Educação Corporativa. Neste sentido, o alinhamento entre a estratégia corporativa e os programas de formação esbarram em dois obstáculos: i) a ausência de sinergia entre a área de RH da Empresa C e a UC; ii) programas de formação e ações que atendam exclusivamente as necessidades dos clientes da Empresa C, em detrimento da formação de funcionários internos. As duas condições criam um modelo de UC deslocado da organização a qual ela deveria responder, aproximando-se de uma estrutura de negócios independente, com objetivo central de vender conteúdos em programas de formação. Assim, a UC da Empresa C se vê como a principal estratégia da organização na medida em que suas ações garantam a melhor maneira de atrair e fidelizar clientes ao portfólio da Empresa C. Acompanhando o fluxo na Figura 8, a UC define sua própria estratégia, baseada na necessidade de clientes, alinhando essas necessidades com os programas de formação e desenvolvimento deles. O ciclo encerra-se na própria visão de futuro e crescimento que a UC tem da Empresa C subordinada a sua estratégia. Por outro viés, a área comercial da organização e a área de RH não compartilham dessas expectativas, desenvolvendo ações concorrentes a UC. Mesmo a UC tendo uma imagem prospectiva de sua estratégia, a Empresa C é vista no mercado como uma organização reativa e defensiva quanto as suas iniciativas estratégicas, em parte pelo caráter familiar que sustenta

sua gestão, em parte pela manutenção de práticas defasadas em comparação com outros atores do segmento em que atua.

Figura 9 - Empresa C: fluxo de criação dos programas de Educação Corporativa



Fonte: elaborado pelo autor (2017)

4.4 Universidades Corporativas

Segundo Eboli (1999) a UC da Empresa A, com menos de cinco anos de atividade pode ser considerada no estágio inicial de desenvolvimento, período em que a UC constroi a credibilidade de suas iniciativas na organização. Já as UCs das Empresas B e C, uma com mais de quinze anos e a segunda com mais de vinte e cinco anos podem ser consideradas no estágio especialista de desenvolvimento, onde suas estruturas são comparadas a outras UCs anualmente.

De acordo com Barley (2002), a UC da Empresa A está subordinada ao executivo principal da instituição, tendo sua origem atrelada ao departamento de Recursos Humanos da instituição e suas atividades voltadas exclusivamente para públicos internos e fornecedores.

No caso da UC da Empresa B, sua subordinação está condicionada ao corpo diretivo da empresa, sua origem atrelada a um núcleo de treinamento e suas atividades voltadas para o público interno exclusivamente. Quanto a UC da Empresa C, trata-se de uma unidade independente também subordinada ao executivo principal da instituição, sua origem derivada da demanda de clientes para conteúdos estratégicos e atividades voltadas para esse público. Nesse sentido, esta pesquisa discorda dos achados de Barley (2002) quando afirma que a maior parte das Universidades Corporativas, cerca de 55%, está subordinada às respectivas áreas de Recursos Humanos, e cerca de 14% delas estão subordinadas diretamente ao CEO (Corporate University Exchange, 2004, p. 38). Neste estudo, as três UCs participantes orientavam suas ações por meio de contato direto com os executivos principais.

Já a UC da Empresa C, ter sido desenvolvida exclusivamente para atender o público externo ou, especificamente, seus clientes. Nesse sentido, ela não deriva de uma área de Recursos Humanos ou de Treinamento e Desenvolvimento, mas sim da demanda de clientes.

Dentre as três UCs, ficou constatado que a UC da Empresa C, com mais de vinte cinco anos de atividades é a única com foco no público externo, sendo clientes, disponibilizando conteúdo por meio de acordos comerciais obtendo lucro com as operações. No caso da UC da Empresa B, com mais de quinze anos de atividades é a única com foco exclusivo no público interno. Já a UC da Empresa A, com menos de cinco anos de fundação atende demandas de seu público interno e externo (fornecedores), não considerando para tanto a oferta comercial desses conteúdos.

As UCs da Empresa A e Empresa C não possuem CNPJ específico, sendo portanto parte da estrutura organizacional respectivamente. No caso da UC da Empresa B, houve uma período

em que foi constituído um CNPJ, um pessoa jurídica sem fins lucrativos, ainda que os salários de seus funcionários, bem como sua estrutura física fosse subsidiada pela Empresa B. Em seguida, a UC muda sua configuração de sociedade por cotas para limitada, transfere sua estrutura física para um prédio próprio, assume custos fixos, variáveis, impostos e recebe orientação da Empresa B para conquistar em três anos sua independência financeira, por meio da venda de serviços.

De acordo com Wheeler (2005), o direcionamento estratégico apontado por uma UC definirá sua configuração. Dessa forma, a UC da Empresa A pode ser caracterizada como orientada na estratégia organizacional, apoiando a implementação da estratégia.

A UC se integra as estratégias da organização partindo de sua contribuição na construção do planejamento estratégico, em seguida nos desdobramentos dos objetivos estratégicos e acompanhamento dos indicadores. Essas etapas são realizadas com um representante da estrutura da UC. Em resumo, estamos sempre em contato com o setor de estratégia organizacional. (ENTREVISTADO DA EMPRESA A)

No caso da UC da Empresa B, está orientada para qualificação, apoiada no desenvolvimento de competências.

Normalmente a gente faz as reuniões com a Diretoria de Estratégia da Organização para entender quais os aspectos, pra onde a gente está indo (...) Estabelecemos contato com parceiros de negócios dentro da Empresa B que nos auxiliam no levantamento de necessidades e conteúdo. (...) Em resumo, estabelecer uma rede de parceiros que atendam às necessidades de cada negócio da Empresa B. (ENTREVISTADO DA EMPRESA B)

No caso da UC da Empresa C, está orientada para relacionamento, com foco no cliente externo.

Foco em transformação do cliente. Nesse sentido, falamos também na transformação da loja em si, não só as habilidades deles, qualidades, mas da loja como um todo. Seja layout, panorama, atendimento, seja uma série de coisas que a gente trabalha, esse é o foco principal. (ENTREVISTADO DA EMPRESA C)

De acordo com Eboli, Moraes e Amorim (2010, p.9):

a) 13% das organizações não possuem uma estrutura funcional que possa abrigar o SEC, sinalizando assim que ou não há iniciativas voltadas para esse tipo de Educação ou as iniciativas estão dispersas por outras áreas organizacionais, sem respeitar uma alinhamento estratégico que seria necessário.

b) Somente 7% das empresas pesquisadas funcionam por meio de estruturas autônomas, as demais estruturas estão nas mãos da média gerência, sem qualquer influência ou aproximação das decisões estratégicas.

As UCs das empresas pesquisadas possuem estrutura funcional definida, além de estrutura física independente como é o caso da UC da Empresa B, e formas de autofinanciamento como

é o caso da UC da Empresa B e C. Além disso, as UCs mostraram estreita relação com o desenvolvimento do planejamento estratégico da instituição a que são subordinadas.

Para Eboli (1999) a necessidade de se distinguir a Educação Corporativa dos demais modelos de educação implica na execução de alguns objetivos e princípios tais como: estabelecer formas de autofinanciamento para os Programas, ao invés de trabalhar somente com financiamento corporativo.

Nesse sentido, existem aportes financeiros das empresas participantes em suas respectivas UCs.

O orçamento da UC gira em torno de 3% do faturamento da Empresa A. (ENTREVISTADO DA EMPRESA A)

Chegamos a ter R\$13.000.000,00 (treze milhões) de faturamento, mas identificamos que algumas iniciativas que justificavam esses valores distanciavam nossos esforços do nosso core business que é educação. (ENTREVISTADO DA EMPRESA B)

A partir dos valores auferidos cada projeto recebe um aporte diferenciado. (ENTREVISTADO DA EMPRESA C)

No entanto, as UCs das Empresas B e C empreendem ações com intuito de autofinanciamento, ou de reduzir o impacto de sua operação na estrutura organizacional das instituições a que estão subordinadas.

Aí o nosso CEO, na época, deu o desafio para a UC, depois de uns três anos mais ou menos, caminhar com as próprias pernas. (ENTREVISTADO DA EMPRESA B)

O que nós observamos, que esse pequeno e médio varejo ele não se desenvolvia, ele continuava o mesmo e com a entrada dos grandes players 30 anos atrás, veio Carrefour, Wal-Mart, com a entrada desses grandes players, a tendência é, como acontece em outros países que eles tomassem conta do mercado. E isso praticamente não aconteceu no Brasil, porque aqui no Brasil tinham atacados que desenvolviam o pequeno e médio varejo, fortalecia o varejo através de cooperativismo, associativismo e universidades como a da Empresa C que desenvolvem esse pequeno e médio varejo que ele se fortalece diante dos grandes. (ENTREVISTADO DA EMPRESA C)

De acordo com Eboli (1999), outro objetivo que definiria sistema de educação corporativo mais eficientes seria estabelecer estratégias de aprendizagem orientadas para os negócios principais da organização.

As UCs das empresas pesquisadas atuam na busca por desdobrar a estratégia organizacional.

A UC se integra as estratégias da organização partindo de sua contribuição na construção do planejamento estratégico, em seguida nos desdobramentos dos objetivos estratégicos e acompanhamento dos indicadores. Essas etapas são realizadas com um representante da estrutura da UC. Em resumo, estamos sempre em contato com o setor de estratégia organizacional. (ENTREVISTADO DA EMPRESA A)

Normalmente a gente faz as reuniões com a Diretoria de Estratégia da Organização para entender quais os aspectos, para onde que a gente está indo. Então, por exemplo, a Empresa B tem as suas grandes estratégias e objetivos estratégicos: i) a defesa do B2B; ii) a expansão do B2B; iii) a expansão das Micro e Pequenas Empresas nas localidades; iv) diferenciar-se pela excelência do seu relacionamento com o cliente. Estabelecemos contato com parceiros de negócios dentro da Empresa B que nos auxiliam no levantamento de necessidades e conteúdo (...) Depois, formalizar a

propostas contemplando capital investido, retorno esperado. (ENTREVISTADO DA EMPRESA B)

A UC nasceu para o desenvolvimento dos negócios da Empresa C. Então, é feita essa proximidade que a gente tem com a equipe de vendas, de onde vem as necessidades de treinamento. Nesse sentido, a equipe de vendas tem uma proximidade com o cliente, está no dia a dia do cliente e eles vão nos demandando os tipos de treinamento, os conteúdos que devem ser ministrados para cada um desses clientes. É este tipo de alinhamento que é o dia a dia mesmo, nós vivemos juntos. É mais do que um alinhamento estratégico, uma posição da empresa, mas a gente vive um dia de cada vez. Como o ditado, nós vamos conforme a música, conforme as necessidades do cliente. (...) A UC é quase um laboratório para novos negócios. (ENTREVISTADO DA EMPRESA C)

Para Allen (2007) existem práticas que integram e direcionam as ações das Universidades Corporativas incluindo: levantamento de necessidades, elaboração e oferta de programas de treinamento com foco em diversos públicos da organização. Nesse sentido, percebe-se que as UCs possuem programas de desenvolvimento de competências para diferentes públicos internos, abordando diferentes conteúdos, com foco na melhor performance das instituições.

Treinamentos obrigatórios: trilha de *compliance* e conteúdos da operação. Academias: criadas a partir da descrição de cargos e definição de competências com foco na estratégia para 2021 e 2025. Academia que trabalha com a necessidade de atendimento humanizado. Academia de Liderança. Academia Institucional: conteúdo comum a todos os colaboradores do grupo somados a cultura organizacional. Academia de Negócios: conteúdos associados aos processos comerciais, visão de negócio, visão sistêmica, entendimento da área de análise clínicas. (ENTREVISTADO DA EMPRESA A)

Liderança, Operacional, Área de Vendas, Área Técnica, Área de Atendimento. (ENTREVISTADO DA EMPRESA B)

Foco em transformação do cliente. Nesse sentido, falamos também na transformação da loja em si, não só as habilidades deles, qualidades, mas da loja como um todo. Seja layout, panorama, atendimento, seja uma série de coisas que a gente trabalha, esse é o foco principal. (ENTREVISTADO DA EMPRESA C)

No entanto, a UC da Empresa B percebe pontos de melhoria destacando:

i) Maior integração das áreas envolvidas no processo, criando um fluxo contínuo e não segmentado. Um processo que começa numa área e tem continuidade na outra. Como exemplo, temos na Empresa C alguém que vende, alguém que instala, alguém que atende, alguém que dá o suporte. A navegação entre essas áreas deveria ser mais simples com objetos de aprendizagem ou gestão do conhecimento capaz de apontar o que serve pra um e pra outro; ii) Otimização de conteúdo por meio do alinhamento entre as áreas solicitantes de programas de formação; iii) Melhorar o formato de apresentação, distribuição e métodos de ensino desses conteúdos com uma proposta mais inovadora e aderente; iv) Difundir mais as melhores práticas de cada área. (ENTREVISTADO DA EMPRESA B)

Na mesma direção, a UC da Empresa C também percebe pontos de melhoria destacando quando primeiramente questionada sobre a possibilidade de existir concorrência entre a UC e a área de T&D subordinada a área de Recursos Humanos:

Não, de maneira nenhuma. Elas poderiam ser sinérgicas, mas não são (...) Na minha opinião pessoal é uma anomalia, deveria ser sinérgico, como é em outras organizações que a gente conhece (...) Aqui isso é histórico. (ENTREVISTADO DA EMPRESA C)

Para Eboli (1999) as UCs devem ter como princípio o envolvimento de líderes da organização nas definições das estratégias de aprendizagem. Percebe-se que as UCs das empresas pesquisadas incluem líderes e outros atores na determinação dos programas de desenvolvimento.

Reunião de PEC 1: A partir do planejamento estratégico, traçados objetivos estratégicos associados à UC. Reunião de PEC 2: Na sequência é realizado um encontro com a diretoria administrativa com orientações ainda mais precisas sobre o que se espera da Universidade Corporativa no ano subsequente. Em função disso são determinados projetos tais como a criação de uma trilha, desenvolvimento de uma solução institucional ou de estruturação de uma nova academia (...) Nada do que é desenvolvido pela UC é criado exclusivamente dentro da UC. Os setores demandantes de soluções contribuem para o processo. A UC possui fácil acesso e permeabilidade junto a todas as áreas da empresa. (ENTREVISTADO DA EMPRESA A)

Por etapas: primeiro precisa fazer o pitch da ideia, a partir do pitch um comitê aprova ou não aquela ideia. Na sequência é realizado o desdobramento dessa ideia por meio da produção do business case, contemplando levantamento das necessidades do cliente, números e outros detalhes para a viabilidade da ideia. Uma outra apresentação para o Comitê é realizada. Em função da validação segue para a etapa de business plan que é um desenho mais preciso da proposta de implantação. É nesse contexto que a UC está inserida e contribuindo para a definição dos programas. (ENTREVISTADO DA EMPRESA B)

Programas de Liderança e Cultura são validados pela Holding, porque ela tem por função a evolução da cultura organizacional e a gestão da performance dos executivos e a formação das lideranças. No caso de uma mudança no método de avaliação de desempenho, um especialista da UC em contato com parceiros dentro das áreas da Empresa B alinham essa necessidade e juntos constroem essa solução. Essa solução é avaliada pela diretora da UC que retorna a proposta para a área responsável da Empresa B com objetivo de validação final. Em determinadas situações, dependendo do nível de mudança isso sobe para a área de Recursos Humanos para validação. (ENTREVISTADO DA EMPRESA B)

A alta direção vive o dia inteiro a UC. Participa ativamente. Como a gente se envolve? com informações, pesquisas, dados, participação deles mesmos nos encontros e fóruns, participam ativamente do processo decisório, do que está acontecendo do que está sendo desenvolvido, metodologia...eles participam ativamente disso! (ENTREVISTADO DA EMPRESA C)

Segundo Eboli (1999) as UCs precisam focar ações para olhar a educação em perspectiva não só no que se refere à cadeia de valor do negócio, bem como a formação de pessoas que possam trabalhar na empresa no futuro.

Percebe-se que as UCs das empresas participantes se orientam por esse objetivo uma vez que desenvolvem em seus escopos de atividades os seguintes programas de desenvolvimento:

Programa de Integração (anterior à criação da UC) e com programação com duração intensiva de uma semana, além de atividades on the job com duração de três meses e o fechamento com uma prática. Processo de Capacitação de novos funcionários: conteúdo básico de operação para área de atendimento ao público. (ENTREVISTADO DA EMPRESA A)

Formação de Facilitadores: para multiplicar conhecimento técnico na organização. Formação de Liderança Intermediária (supervisão): Nas dimensões EU (voltado para autoconhecimento); o OUTRO (com foco em gestão de performance e pessoas, como dar feedback), EQUIPE (equipes de alta performance) MERCADO (com foco no ambiente externo e oportunidades). Formação do Novo Executivo: desdobramentos de conteúdo a partir da origem e conhecimento deste funcionário sobre o grupo, empresa e função. Plano de Desenvolvimento Individualizado: acompanhamento das competências da liderança e pontos de melhoria. (ENTREVISTADO DA EMPRESA B)

Nós temos parcerias com instituições de Ensino Superior voltadas para (treinamentos da) alta liderança. Temos uma parceria com o SEBRAE que é para (treinamentos voltados para a) média liderança.(...) E nós temos outros treinamentos específicos para liderança, para funcionários, para colaboradores, para caixa, repositor, tem esse tipo de treinamento, todos separados. (Em função do momento de volatilidade do mercado brasileiro) nós damos consultoria para reestruturação financeira, negócios, renegociação com bancos. (Promovemos também treinamentos para) transformação da loja em si, não só as habilidades ou qualidades deles, mas da loja como um todo, seja layout, panorama, atendimento. (ENTREVISTADO DA EMPRESA C)

Percebe-se que desses treinamentos, alguns são recorrentes com vistas ao cenário da economia brasileira nos últimos 3 anos:

Desenvolvimento da Liderança para suportar o crescimento da estrutura. Academia de Atendimento ao público. Academia de Negócio com foco nas práticas comerciais em função da instabilidade econômica do país. (ENTREVISTADO DA EMPRESA A)

Formação do novo executivo (4 5 anos). Formação de Competências Essenciais. Avaliação de Desempenho (15-20 anos). Academia de Vendas (mais de 8 anos). Academia de TI (2 anos). Academia Técnica (3 anos). Academia da Excelência em Relacionamento (mais de 5 anos) (ENTREVISTADO DA EMPRESA B)

Percebe-se que as três unidades de UC possuem gestores e gerentes sem formação específica em educação ou educação corporativa. Nesse sentido, o entrevistado da UC da Empresa A tem formação em Farmácia e habilitação em Farmacêutico Bioquímico, o entrevistado da UC da Empresa B tem formação em Engenharia Elétrica e o entrevistado da UC da Empresa C tem formação em Administração de Empresas; todos possuem pós-graduação e apresentaram conhecimento sobre os principais autores relacionados a Educação Corporativa, tais como: Marisa Eboli e Jeanne C. Meister.

As três unidades de UC cumprem alguns princípios sugeridos pela literatura especializada. Pode-se constatar num dos casos a existência de relação direta com a cúpula estratégica da organização; em todos os casos a constituição de equipe própria com profissionais exclusivos para atender as demandas de um sistema de educação corporativa; mix de disseminação de conteúdo prevendo ferramental online ou educação à distância, bem como treinamentos presenciais em salas de treinamento físicas ou vídeo conferência; variedade de programas para necessidades diferentes de cada área das respectivas organizações; programas voltados para alta

liderança e quadro funcional da empresa; suporte financeiro das respectivas instituições para programas ou projetos específicos.

Em termos gerais, cabe registrar observações como: dentre as três UCs, o público alvo de suas ações são diferentes, dessa forma a UC da Empresa A atende fornecedores e funcionários, entendendo que essa parte da sua cadeia de produção tem mais valor. A UC da Empresa B, volta-se para funcionários exclusivamente como forma de desdobrar a estratégia da organização, ainda que promova eventos corporativos associados ou não a educação em sua sede. A UC da Empresa C direciona seus esforços exclusivamente para o público externo, clientes. Das três unidades, a UC da Empresa B é a única considerada uma unidade de negócio independente, tendo constituído um contrato social.

Quanto a leitura dos perfis sugeridos na tipologia de Miles, Snow et al. (1978) percebe-se uma abordagem geral, partindo da tipologia que pontuou mais nas respostas ao questionário. De outra forma, a leitura geral não invalida uma avaliação dos perfis predominantes por cada etapa do Ciclo Adaptativo sugerido pelos autores. Assim uma empresa que tenha obtido perfil Prospectivo geral no questionário, poderia pontuar um perfil Reativo apenas na primeira etapa do Ciclo Adaptativo: Problema Empreendedor. Esta leitura pode ser percebida na análise de dados da Empresa B, onde no Problema Empreendedor acusou 50% das respostas direcionando para o perfil Prospectivo e os outros 50% no perfil Reativo. Percebe-se que esse conflito implica em ações dirigidas para um sentido e iniciativas apontando para outro.

Observou-se nesta pesquisa que a condição de regionalidade, isto é, proximidade geográfica das empresas é tão forte quanto o seu distanciamento de negócios e seus comportamentos quanto ao desdobramento da estratégia organizacional por meio de suas UCs respectivamente. Nesse sentido, cabe observar que a UC da Empresa C, com mais de 25 anos de fundação, apresentou objetivos originados da estratégia organizacional, no entanto confirmou estar desconectada das ações do RH, isto é, com diretrizes independentes. O que chama a atenção na falta de sinergia dessas áreas de atuação é que exista uma sobreposição de agendas de formação dos funcionários com perspectivas desalinhadas o que implica constatar que a UC da Empresa C promove programas de educação, da mesma maneira que o RH. Tendo sido relatada em entrevista essa relação como histórica na organização pesquisada, este estudo tem por objetivo registrar o desperdício de recursos humanos, materiais e financeiros com foco na vantagem competitiva frente aos concorrentes, no mercado em que atuam. A literatura utilizada nesta pesquisa confirma a necessidade de um processo de educação corporativa mais amplo e inclusivo.

A UC da Empresa C pode ser considerada assim, mesmo atendendo um público alvo externo, no caso clientes, porque ainda está sustentando sua cadeia de produção difundindo sua estratégia. Contudo, em análise mais detalhada, sua função assemelha-se a uma unidade de negócios com vistas a venda de programas de treinamento, sem a sólida relação de desdobramento das estratégias da organização de maneira mais ampla. A maneira de restabelecer um caminho mais produtivo, sugerido por esta pesquisa, seria uma concreta aproximação com outras áreas da organização, tais como unidades de negócios específicos, além do RH, e da área de comunicação. Associado a esse movimento, os canais de comunicação internos poderiam ser unificados sendo reduzidos ao menor número possível, concentrando as informações e tornando-as acessíveis a qualquer nível, em qualquer área. Nesta mesma direção, os programas de formação de funcionários necessariamente deveriam ser unificados e otimizados, sendo aproveitados temas em comum por áreas diferentes. Com alto grau de probabilidade, os ajustes de conteúdo demandariam menor esforço da organização para serem constituídos do que a produção integral e customizada de todo o conteúdo.

Na amostra analisada por este estudo, percebe-se que a UC da Empresa B, com mais de 15 anos de constituição, a estratégia é comunicada e ações são discutidas para desdobramento dela pela organização. Neste caso, a UC não participa dos encontros com foco na elaboração do Planejamento Estratégico. Vale ressaltar que durante a entrevista, foram citados parceiros dentro da Empresa B que serviriam de ponte entre a UC e a demanda de conteúdo da organização. No entanto, esses parceiros ou *business partner* também não acessam as reuniões de elaboração da estratégia, cabendo a UC o papel de leitura da estratégia definida. Além dessa limitação, a UC da Empresa B, teve em seu histórico a responsabilidade de tornar-se autossustentável, tal qual sugere literatura especializada. No entanto, ao empreender tal objetivo e vincular-se a uma estrutura física de envergadura superdimensionada, a UC desvia-se de sua função principal para promover atividades, dentre elas de educação, para manter sua sobrevivência. Decorre disso, que tais atividades não respondiam pelas necessidades de formação e desenvolvimento de funcionários de acordo com os propósitos estratégicos da corporação. Se por um lado os esforços são direcionados para fins que não se alinham com a estratégia organizacional, por outro, a quantidade de demandas de conteúdos inviabilizam o modelo de educação corporativa na organização. Vale ressaltar que a Empresa B está inserida numa holding, com empresas de diferentes negócios e respondendo a um mesmo grupo de acionistas. Nesse sentido, um modelo de centro universitário com escolas de negócios

específicas ou academias voltadas para temas centrais e em comum a todas as organizações, facilitaria o desdobramento da estratégia e otimizaria esforços nessa direção.

Percebe-se que as UCs das Empresas B e C respectivamente com datas de constituição de atividades acima de 15 anos, acompanham o início dos principais estudos sobre educação corporativa no Brasil, sugerindo que os equívocos e desvios constatados em seus percursos na história destas organizações podem decorrer de um amadurecimento natural das pesquisas empreendidas desde então. Soma-se a esta constatação, o fato de a UC da Empresa A, com menor tempo de fundação, iniciar sua operação com vistas ao alinhamento estratégico entre suas ações e as diretrizes da organização, em conjunto com a área de RH e foco no público alvo de fornecedores e funcionários. Vale ressaltar, que o modelo de financiamento de projetos exige qualidade e alinhamento que determinam qualquer ação da UC dentro de sua organização. Nesse sentido, o pouco tempo de existência traz consigo décadas de discussão sobre educação corporativa no país, difundindo práticas assertivas e equívocos, diferentes abordagens e níveis mais profundos de discussão, o que acaba por contribuir para o trabalho com esse foco, desenvolvido na Empresa A.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o intuito de colaborar com os estudos voltados para estratégia organizacional e educação corporativa nas empresas brasileiras, esta pesquisa buscou analisar **“Como se dá o alinhamento dos programas das Universidades Corporativas com as Estratégias Organizacionais segundo a tipologia de Miles e Snow”**.

Para justificar o emprego da estratégia de seleção por critérios pré-definidos, optou-se por **a)** Empresas de grande porte; **b)** Empresas que atuavam em diferentes regiões do Brasil; **c)** Empresas com proximidade geográfica das matrizes; **d)** Empresas que teriam constituída uma UC em sua estrutura organizacional; **e)** Empresas reconhecidas ou premiadas nacionalmente por suas atividades e desempenho; **f)** Empresas que atendessem respectivamente a três faixas etárias de fundação de suas unidades de Educação Corporativa, quais sejam: **i)** UC constituídas há mais de vinte anos; **ii)** UC constituídas entre dez e vinte anos; **iii)** UC constituídas há menos de dez anos. Essas diretrizes corroboraram na compreensão de situações específicas foco deste estudo.

A partir da construção do referencial teórico-empírico, foram utilizados dois instrumentos distintos de levantamento de dados: o primeiro um roteiro de entrevista semiestruturada com os gestores da UC das organizações participantes deste estudo; o segundo um questionário para definição da tipologia estratégica predominante no comportamento estratégico da empresa. As questões inclusas nos roteiros tiveram sustentação no referencial teórico-empírico. Os dados foram interpretados utilizando a técnica análise de conteúdo, compreendendo três etapas fundamentais: i) pré-análise; ii) a descrição analítica; e o iii) tratamento dos resultados, com base no referencial teórico-empírico e nos objetivos deste estudo.

Esta pesquisa contribuiu, do ponto de vista teórico, com a discussão sobre a necessidade de alinhamento estratégico entre UCs e a estratégia organizacional das organizações com vistas a vantagem competitiva destas no mercado em que atuam. No âmbito social, buscou-se estimular entre profissionais atuando em empresas que reflitam sobre o alcance de suas iniciativas diante as prerrogativas apresentadas por este estudo com intenção de superar os obstáculos de uma organização posicionada com vantagens no mercado. Em se tratando da contribuição prática, apresenta-se a possibilidade de revisão e aprimoramento das ferramentas utilizadas na leitura da estratégia organizacional e seu alinhamento com o sistema de educação corporativa.

5.1 Limitações da pesquisa

As limitações da presente pesquisa podem tanto estar relacionada ao campo acadêmico quanto ao empírico. As lacunas teóricas que buscam ser preenchidas por este estudo, esbarram na revisão do próprio instrumento oriundo da teoria de Miles, Snow et al. (1978) e desenvolvido por autores como Conant, Mokwa e Varadarajan (1990). Isto porque o instrumento utilizado por esses autores para determinar a tipologia estratégica das organizações, encontra sustentação em outras abordagens e formatos diferenciados tais como os sugeridos pelos autores: Desarbo et al. (2006), Song, Di Benedetto e Nason (2007) e Hughes e Morgan (2008) com a aplicação do método *survey*, portanto condicionado a uma amostra maior que a proposta por esta pesquisa. Quanto ao aspecto empírico, destacam-se eventuais desvios no instrumento de entrevista semiestruturada tais como: o período disponível dos entrevistados para responder as questões, o desgaste desses profissionais com a proximidade do término do ano e a pressão exercida por metas e objetivos, além da interpretação, incapacidade e inabilidade dos entrevistados quanto as questões e termos utilizados na entrevista presencial. Soma-se a relação, o fato desta pesquisa abranger apenas um recorte da existência da organização, não podendo ser conclusiva qualquer consideração a cerca da evolução de seus propósitos enquanto estiver ativa.

5.2 Recomendações para estudos futuros

O presente estudo não tem por capacidade ou objetivo, por assim dizer, encerrar a discussão sobre os temas aqui propostos. Nesse sentido, novas abordagens e pesquisas são fundamentais para direcionar novos resultados ou até aprofundar as conclusões apresentadas pela comunidade científica.

Isto posto, como recomendação para estudos futuros são sugeridas abordagens mais detalhadas que descrevam com maior precisão o histórico de estratégias adotadas pelas organizações, apoiadas mesmo nos estudos propostos por Miles, Snow et al (1978). Isto significaria a aplicação do questionário de levantamento de tipos estratégicos utilizados neste estudo, também na cúpula corporativa da instituição. A dificuldade desde procedimento reside no próprio caráter sigiloso da informação, preservado por questões relacionadas à concorrência no mercado em que atuam. No entanto, a fonte que descreveria a estratégia organizacional seria mais consistente se originada da cúpula executiva.

A proposta de investigação do alinhamento estratégico entre a estratégia organizacional e os programas de educação corporativa também são fonte de extenso material associado ao resultado das empresas e metas estabelecidas por elas. Isto porque a falta de desdobramento da estratégia no corpo da organização pode significar investimentos ou esforços desnecessários, numa direção improdutiva. A continuidade de estudos que provem a existência ou não de alinhamento estratégico conforme o descrito anteriormente pode ter suas bases de investigação em instrumentos complementares a entrevista semiestruturada utilizada aqui. Nesse sentido, resultados aferidos pela área que responde pela educação corporativa poderiam servir ao propósito de maior solidez da pesquisa.

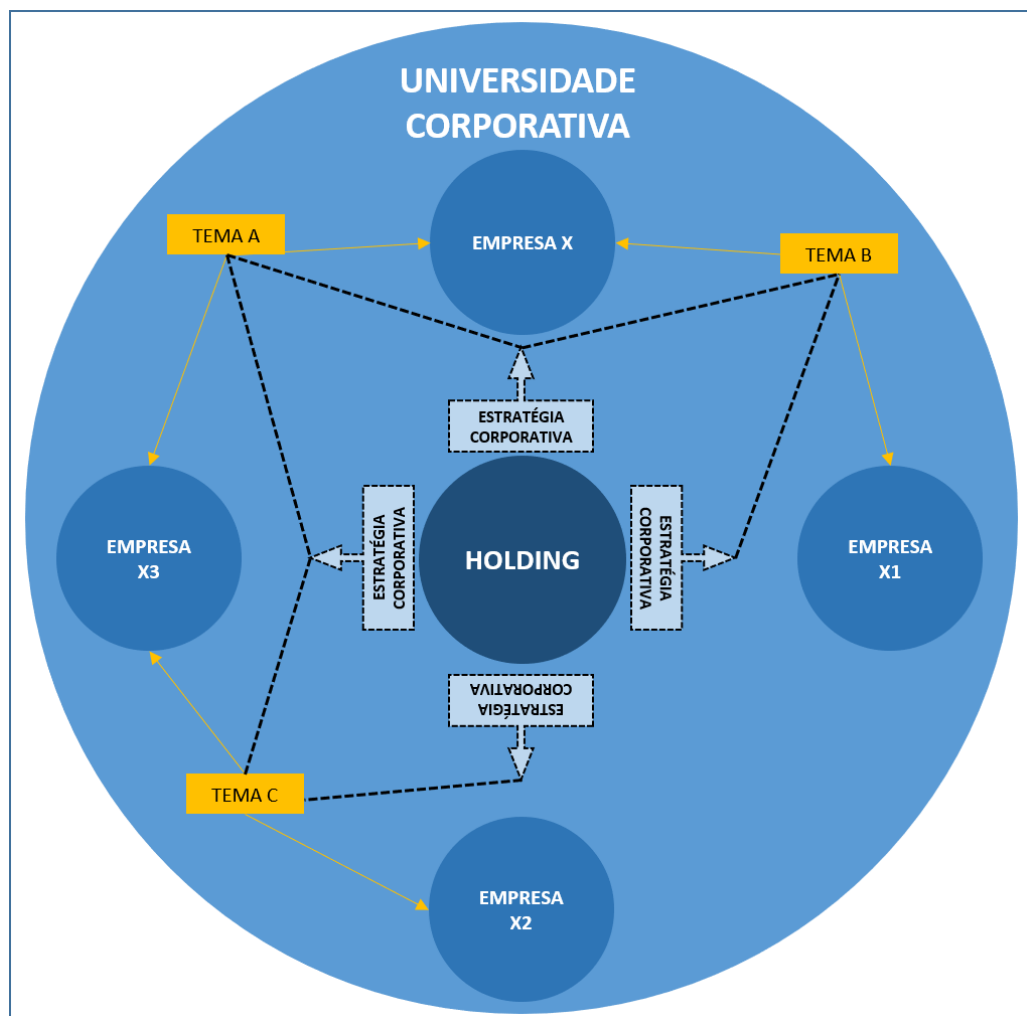
Na oportunidade, ressalta-se a orientação de estudos futuros pautadas em amostras menores, com maior possibilidade de aprofundamento na leitura das informações, do que amostras mais numerosas como as propostas por estudos semelhantes ao de Peng, Tan e Tong (2004) em que o objetivo está mais voltado à classificação da tipologia das organizações do que propriamente se a estratégia está sendo executada. A razão desta sugestão reside no momento de instabilidade econômica em que se encontra o cenário brasileiro, sendo bem significativo mapear quais recursos estão sendo empreendidos para as organizações sobreviverem e destes, aqueles que não geram resultado por afastarem-se da estratégia organizacional proposta.

5.3 Aplicação

A aplicação desta pesquisa dá-se no âmbito do diagnóstico da estratégia das organizações pesquisadas, relacionando o resultado com o roteiro de entrevista semiestruturada que pretende um mapeamento das ações de educação corporativa da Univesidade Corporativa. O cruzamento das informações tem por objetivo o desenho gráfico que permite a visualização de como ocorre o alinhamento estratégico na empresa.

Como contribuição deste estudo, o modelo apresentado na Figura 4 - Modelo de UC para *Holding*, sugere a otimização de temas em comum por empresas integrantes de um mesmo grupo econômico. Além disso, uma forma de financiamento destes programas seria uma divisão proporcional dos custos entre as empresas interessadas. Outro aspecto relacionado ao financiamento distribuído dessas ações seria a inclusão de outros elementos da cadeia produtiva da organização, tais como fornecedores, parceiros e clientes.

Figura 10 – Esquema de UC para Holding



Fonte: elaborado pelo autor (2017)

REFERÊNCIAS

- ANDREWS, K. R.. O conceito de estratégia corporativa. In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN J.; GHOSHAL, J. B. S. **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados..** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- ALLEN, M.. What is a corporate university, and why should an organization have one? In: ALLEN, M. (Org.). **The corporate university handbook.** New York: AMACOM, 2002.
- ALLEN, M.. **The next generation of corporate universities: innovative approaches for developing people and expanding organizational capabilities.** San Francisco: Pfeiffer, 2007.
- ANSOFF, H.. **Corporate Strategy.** New York: McGraw-Hill, 1965.
- APPOLINÁRIO, F.. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2004.
- ARAGÓN-SÁNCHEZ, A.; SÁNCHEZ-MARÍN, G.. Strategic orientation, management characteristics, and performance: a study of Spanish SMEs. **Journal of Business Management**, v. 43, p. 3, p. 287-308, 2005.
- BALDWIN, T. T.; DANIELSON, C. C. Invited reaction: Linking learning with financial performance. **Human Resource Development Quarterly**, v.13, p. 23–30, 2002.
- BARDIN, L.. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARLEY, K.. Corporate university structures that reflect organizational cultures. In: ALLEN, M. **The corporate university handbook.** New York: AMACON, 2002.
- BARNEY, J. B.. Strategic Factor Markets: expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, California, v.32, p. 1231-1241, 1986.
- BELTRÃO, R.E.V.; NOGUEIRA, F.A.. A pesquisa documental nos estudos recentes em Administração Pública e Gestão Social no Brasil. In: Encontro da ANPAD, XXXV. 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.
- _____.; HESTERLY, W. S.. **Strategic Management and Competitive Advantage.** Nova Jersey: Pearson- Prentice Hall, 1986.
- BOOG, G. G.; BOOG, M.. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações.** Gestão e estratégia. 6. ed. São Paulo: ABT / Pearson, 2013.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; CASTRO, G. A. O.. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre as pesquisas científicas. **Revista de Administração.** São Paulo, v. 31, n. 2, p. 112-125, abr/mai. 1996.
- BRASIL. Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Rio de Janeiro, RJ, p.11937, 9 ago. 1943. Seção 1.

CELLARD, A.. **A análise documental**. In: POUPART, J. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, p.295-316, 2008.

CHANDLER, A. D.. **Strategy and Structure**: chapters in the history of the industrial. Cambrigde: MIT Press, 1962.

CHILD, J.. Organizational structure, enviroment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, p. 1-22, 1972.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R.. Strategic tipos, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Managemen Journal**, v.11, p. 365-83, 1990.

CRESWELL, J. W.. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G.. **A behavioral theory of the firm**. Oxford: Blackwell Publishers, 1963.

DI BENEDETTO, C. A.; SONG, M.. The relationship between strategic type and firm capabilities in Chinese firms. **International Marketing Review**, v. 20, n. 5, p. 514- 533, 2003.

DESARBO, W. S. et al. Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering inter relationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 26, p. 47-74, 2005.

DESARBO, W. S. et al. Identifying sources of heterogeneity for empirically deriving strategic types: a constrained finite-mixture structural-equation methodology. **Management Science**, v. 52, n. 6, p. 909-924, 2006.

DIAS, C. A. F.; GUEDES, L. V.. Administração de resultados em educação corporativa: um estudo de caso. In: EnANPAD, 37, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

DRUCKER, P.. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002.

EBOLI, M. P.. Universidade Corporativa: ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de adminitração? **Revista de Administração**, v.34, p.56-64, 1999.

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

_____. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: _____. FLEURY, M.T. **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Gente, 2002.

_____. **Educação para as empresas do século XXI**, São Paulo: Schmukler, 1998.

_____. FISCHER, A. L.; MORAES, F. C. C. I.; AMORIM, W. A. C.. **Educação corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. HOURNEAUX JUNIOR, F.; CASSIMIRO, W. T.. Educação corporativa: governança, dinâmica e estrutura das universidades corporativas no Brasil. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

EVANS, P.; PUCIK, V.; BARSOUX, J. L.. **The global Challenge**: frameworks for international human resource management. New York: McGraw-Hill, 2002.

FARIA, M. C.. **Relação entre Estratégias de Diversificação, Desempenho e Tipologia de Miles e Snow**: Estudo de Caso em Cooperativas Agropecuárias do Paraná. 125 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Cooperativas). Escola de Negócios, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2016.

FILHO, M. C. F.; FILHO, E. J. M. A.. **Planejamento da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2013.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.

FLEURY, M. T.; LIMONGI-FRANÇA, A.. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

_____. FISCHER, R. M.. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração**. São Paulo, n. 27, out/dez. 1992, p. 5-15.

FUCHS, A. M. S.; FRANÇA, M. N.; PINHEIRO, M. S. F.. **Guia para normalização de publicações técnico-científicas**. Uberlândia: EDUFU, 2013.

GABRIEL, M. **Educ@r: a (r)evolução digital na educação**. São Paulo: Saraiva, 2013.

GEUS, A.. Planning as learning. **Harvard Business Review**. v. 1, issue 1, may 1997.

GUBMAN, E.. HR Strategy and Planning: from birth to business results. **Human Resource Planning**. v. 27, n.1, p.13-23. New York, 2004.

HAMBRICK, D. C.. On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 4, 2003.

HARRISON, J. S.. **Administração estratégica de recursos e relacionamento**. São Paulo: Bookman, 2005.

HOSKISSON, R. E., HITT, M. A., WAN, W. P., and VIU, D.. Theory and Research In Strategic Management: Swings of A Pendulum. **Journal of Management** (25, 3, 1999:417-456).

HOURNEAUX JR., F.; EBOLI, M. P.; MARTINS, E. C.. Educação corporativa e o papel do chief learning officer. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.10, n. 27, p. 105-117, abr. /jun. 2008.

KAY, J.. The structure of strategy. **London Bussiness School Review**. v.4, n. 2, jun. 1993.

KNIGHT, K. E. A.. Descriptive model of the intra-firm Innovation process. **Journal of Business of the University of Chicago**, v. 40, n. 4, p. 478-496, oct. 1967.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

MALONE, K.; HALES B.; CHAN, J. LOVE, M. RAYNER, J.. Cloning an industry: strategy typologies of Shanghai biotechnology companies. **Journal of Commercial Biotechnology**, v. 14, n. 1, p. 31- 42, 2008.

MARCONDES, R. C.; PAIVA, J. A.. Afinal, a universidade corporativa é uma T&D revisitada? In: EnANPAD, 26, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, M.. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F.C.; VASCONCELOS, J. F. G.. Impactos da tecnologia na gestão de pessoas - um estudo de caso. **Revista de administração contemporânea**. Curitiba, vol. 9, n. 1, jan./mar. 2005.

MEISTER, J. C.. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron, 2004.

MELLO JR., E.. **Análise sistemática de programas de treinamento e desenvolvimento gerencial no setor de petróleo**. 1987. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (COPPEAD), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1987.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A.D.; COLEMAN JR, H.J.. Organizational Strategy, structure and process. *The Academy of Management Review*, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W.. **Administração de recursos humanos** . Trad. R. C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H.. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.

_____, H.. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

_____. AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.. **Safari de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORGAN, R. E.; STRONG, C. A.; MCGUINNES, T.. Product-market positioning and prospector strategy: an analysis of strategic patterns from the resource-based perspective. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 10, p. 1.409-1.439, 2003.

MOSCARDINI, T. ; KLEIN, A. Z.. Estratégia de educação corporativa e suas relações com diferentes níveis de aprendizagem organizacional. **Revista de Administração**. Universidade de Santa Maria, Santa Maria, v. 8, n.1, p. 89-102, mar. 2015.

MOURA, G. L.; GALHANO, P. P. D.; POLO, E. F.. Organização estratégia e educação corporativa. In: ENANPAD, 30, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

OLSON, E. M.; SLATER, S. F.; HULT, G. T. M.. The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. **Journal of Marketing**, v. 69, p. 49-65, 2005. <https://doi.org/10.1509/jmkq.69.3.49.66362>

PENROSE, E. T.. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford University Press, 1959.

PEREIRA, C. E.; BOSQUETTI, M. A.; PAULA, P. P. P. G.; EBOLI, M.. Educação Corporativa e Desenvolvimento de Competências: um Estudo de Caso no Setor de Auditoria. In: ENANPAD, 30, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

PETERAF, M. A.. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, mar. 1993. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>

PETTIGREW, A. M.. Context and Action in Transformation of the Firm. **Journal of Management Studies** (24, 6, November 1987:649-670).

PORTER, M. E.. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: The Free Press, 1980.

_____. **From competitive advantage to corporate strategy**. New York: Free Press, 1985.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review**. nov/dez. 1996.

PRAHALAD C. K.. **The fortune at the bottom of the pyramid**. USA: Wharton School Publishin, 2004.

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

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, R.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A.. Alinhamento dos Recursos da Empresa ao seu Comportamento Estratégico: uma Agenda de Pesquisa. Editora **Unijuí**. n.16, p.103-130, 2010.

RICHARDSON, R. J.. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSETTO, C. R. et al. Comportamento estratégico em pequenas e médias empresas: um estudo multi-casos em pousadas na Lagoa da Conceição, Florianópolis, SC. **Revista de Negócios, Blumenau**, v. 11, n. 3, p. 93-108, 2006.

RUMELT, R. P., SCHENDEL, D.; TEECE, D. J.. Strategic management and economics. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 5-29, 1991. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121003>

SAMPAIO, J. R.; TAVARES, K. C.. Estrutura e programas de treinamento e desenvolvimento: o caso das empresas públicas e sociedades de economia mista do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, v. 5, n. 1, p.121-144, jan./abr., 2001.

SANTOS, A. R.. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: Lamparina, 2015.

SÁ-SILVA, J.R.; ALMEIDA, C.D.; GUILDANI, J.F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais** – Ano I – Numero I – Julho de 2009.

SCHULZE, W.. The two schools of thought in resource-based theory: definitions and implications for. **Strategic Management Journal**, n.10, p.127-151, 1994.

SCHUMPETER, J. A.. The creative response in economic history. **Journal of Economic History**. Cambridge: Cambridge University Press, 1947.

SELZNICK, P.. **Leadership in administration**. Califórnia: Califórnia University Press, 1957.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T.. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica**. v. 17, n.1, 2015. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2113/1403>>. Acesso: 25 jul. 2017.

STEINER, G. A.. **Strategic planning: what every manager must know**. New York: Free Press Paperbacks.

TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V.. As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 14, n. 4, p.594-614, jul. /ago. 2010.

TEIXEIRA, O. R. P.; SOARES, M. L.; PELISSARI, A. S.. Comportamento Estratégico – uma aplicação da tipologia de Miles e Snow no setor hoteleiro de Florianópolis-SC. **SEGET**. Santa Maria, 2011.

THOMAS, J. R.; NELSON, J. K.; SILVERMAN, S.. **Research Methods in Physical Activity**. Champaign: Human Kinetics, 2015.

THOMPSON J. D.; TUDEN A.. Strategies, structures and processes of organizational decisions. In: _____. et al. **Comparative Studies in Administration**. Pittsburgh: Pittsburgh University Press, 1959.

TOLEDO, G. S. **Tendências da Educação Corporativa: um estudo bibliométrico**. 25 f. Monografia (Graduação em Administração e Empresas). Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2017.

ULRICH, D.; DULEBOHN, J.. Are we there yet? what's next for HR? **Human Resource Management Review**, 2015, p. 188-204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>

VELOSO, A. L. O. M.. **O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional**. Minho, 2007, 405 p. Tese (Doutorado em Psicologia do trabalho e Organizações) - Instituto de Educação e Psicologia. Universidade do Minho, Minho, 2007.

WALSHAM, G.. **Interpreting information systems in organisations**. West Sussex: John Wiley&Sons, 1993.

WEBSTER, F. E.. Marketing Management in Changing Times. **Marketing Management**, n.10 p.18-23, 2002.

_____. The Changing Role of Marketing in the Corporation. **Journal of Marketing**, n.56 p.1-17, 1992.

WEICK K. E.. Organization desing: organizations as self-designing systems. **Organizational Dynamics**, v.6, n. 2, p. 31-46, 1977. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(77\)90044-4](https://doi.org/10.1016/0090-2616(77)90044-4)

WERNERFELT, B.. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, , n.5, p. 171-80, 1984. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

WHITTINGTON, R.. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n.5, p. 613-634. London: Sage publication, 2006. Disponível em <<http://oss.sagepub.com/cgi/content/abstract>>. Acesso: 27 mai 2017.

WHEELER, K.; CLEGG E.. **The corporate university workbook: launching the 21st century learning organization**. São Francisco: Pfeiffer. 2005.

WOOD JR., T.; TONELLI, M.; COOKE, B.. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n. 33, p. 232-24, mai./ jun. 2011.

YIN, R. K.. **Estudo de caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE 1

Instrumento de Coleta de Dados

Entrevista semiestruturada

Roteiro de Entrevista

Tipificação do Respondente

Nesta fase busca-se identificar o respondente da pesquisa a fim de dar suporte para as análises subsequentes. Para tanto, foram perguntadas as questões inerentes ao vínculo do respondente com a UC e aspectos relacionados a tempo, tempo no cargo, posição hierárquica, maturidade e adesão às atividades de UC. Em seguida serão realizados cruzamentos que levarão a uma melhor compreensão sobre o gestor, aspectos sobre Universidades Corporativa e seus programas.

OBJETIVOS:

- a) Evidenciar os elementos que identifiquem o alinhamento estratégico da UC com a estratégia da empresa.
- b) Explicar ao entrevistado sobre o programa de mestrado.
- c) Explanar sobre o tema da pesquisa em desenvolvimento.
- d) Esclarecer sobre a confidencialidade das informações na entrevista.
- e) Solicitar permissão para gravação.
- f) Contextualizar sobre as atividades e a pesquisa que fez sobre alinhamento estratégico na UC entrevistada.

ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA GESTORES DA UC:

Tipificação do Respondente

Nome; Idade; Tempo de exercício do cargo na vida profissional; Experiência desse cargo em outras empresas.

1) Há quanto tempo a UC está em operação como UC?

Segundo Eboli (1999), é possível distinguir entre três estágios de desenvolvimento, quais sejam: i) estágio inicial onde a universidade corporativa constrói a credibilidade de suas iniciativas na organização; ii) estágio implementada onde é possível aferir resultados significativos para a organização; iii) estágio especialista onde sua estrutura é comparada a outras Universidades Corporativas anualmente.

2) Se for o caso, como era a operação antes de ser denominada UC?

No entender de Barley (2002, p. 45), as Universidades Corporativas podem ser subordinadas a três elementos na organização: o principal executivo (ou CEO), a Unidade de Negócio a que pertence, ou o departamento de Recursos Humanos. Para o autor esta última é a mais indicada: “Talvez o lugar mais comum para uma Universidade Corporativa residir seja na área de Recursos Humanos” (Barley, 2002, p. 46). Em pesquisas realizadas nos Estados Unidos, atesta-se a opinião de Barley (2002), já que a maior parte das Universidades Corporativas, cerca de 55%, está subordinada às respectivas áreas de Recursos Humanos, e cerca de 14% delas estão subordinadas diretamente ao CEO (Corporate University Exchange, 2004, p. 38). (EBOLI, HOURNEAUX JUNIOR, CASSIMIRO, 2011)

3) A UC faz parte da estrutura organizacional da empresa ou é uma Unidade de Negócios a parte?

A condição do alinhamento estratégico entre as iniciativas da Educação Corporativa e a estratégia da organização, segundo Hourneaux Jr, Eboli, Martins (2008), implica na orientação estratégica quando da escolha da equipe que norteará a Universidade Corporativa. Para o autor, o Chief Learning Officer (CLO) que exercerá o papel de liderança da Educação Corporativa de maneira mais abrangente, incluindo a ferramenta Universidade Corporativa, deverá acessar a cúpula estratégica da empresa, determinar os caminhos por onde serão conduzidos o conhecimento, além de promover a integração dessa condução por toda a organização.

4) Se é uma unidade de negócios à parte, como se dá a integração com a organização em termos de subordinação e de posicionamento estratégico de mercado?

Para Wheeler (2005), o direcionamento estratégico apontado por uma Universidade Corporativa definirá sua configuração conforme sugestão do autor: orientada para qualificação, apoiada no desenvolvimento de competências; orientada para relacionamento, com foco no cliente externo; orientada na estratégia organizacional, apoiando a implementação da estratégia e, finalmente, orientada para a pesquisa acadêmica.

5) Há uma declaração da missão da UC e qual é?

Moscardini e Klein (2013) ressaltam, em sua pesquisa, a questão da complexidade que envolve os processos de planejamento das estratégias de Educação Corporativa de uma organização. Para essas autoras, “os objetivos de aprendizagem dos programas de educação corporativa devem estar orientados para o nível organizacional e não somente individual ou de grupos isolados.”

6) Qual a representação da estrutura da UC, quantas pessoas trabalham, quais os cargos, qual a formação dos profissionais?

De acordo com Eboli, Moraes e Amorim (2010, p.9)

- a) 13% das organizações não possuem uma estrutura funcional que possa abrigar o SEC, sinalizando assim que ou não há iniciativas voltadas para esse tipo de Educação ou as iniciativas estão dispersas por outras áreas organizacionais, sem respeitar um alinhamento estratégico que seria necessário.
- b) Somente 7% das empresas pesquisadas funcionam por meio de estruturas autônomas, as demais estruturas estão nas mãos da média gerência, sem qualquer influência ou aproximação das decisões estratégicas.

7) Como é definido o orçamento da UC?

Os primeiros trabalhos de Eboli (1999) já mostravam, na ocasião, a necessidade de se distinguir a Educação Corporativa dos demais modelos de educação vigentes na época, como o treinamento e a própria educação universitária. Alguns objetivos e princípios deveriam ser contemplados no universo da educação corporativa para que essa diferença entre ambos os modelos ficasse melhor definida.

- Estabelecer formas de autofinanciamento para os Programas, ao invés de trabalhar somente com financiamento corporativo.

8) Em valores aproximados, qual foi o orçamento da UC nos últimos cinco anos?

Desdobramento da questão 7, considerar mesma sustentação teórica da referida questão.

9) A partir da definição das estratégias da organização, como se dá a participação da UC?

Eboli (1999) alguns objetivos e princípios deveriam ser contemplados no universo da educação corporativa para que essa diferença entre ambos os modelos ficasse melhor definida.

- Estabelecer estratégias de aprendizagem orientadas para os negócios principais da organização.

10) Normalmente os programas atendem a quais necessidades de quais públicos?

Allen (2007) sugere práticas que integrem e direcionem as ações das Universidades Corporativas incluindo: levantamento de necessidades, elaboração e oferta de programas de treinamento com foco em diversos públicos da organização, avaliação de novas tecnologias, oferta de educação online ou programas mistos de educação (presencial e online); contratação e gerenciamento da relação com fornecedores; promoção para o público interno e externo dos programas.

11) Como poderia ser melhorado?

Desdobramento da questão 10, considerar mesma sustentação teórica da referida questão.

12) Como se dá a definição dos programas da UC e quem participa da definição destes?

Eboli (1999) alguns objetivos e princípios deveriam ser contemplados no universo da educação corporativa para que essa diferença entre ambos os modelos ficasse melhor definida.

- Envolver os líderes da organização nas definições das estratégias de aprendizagem.

13) Quais os programas estão em andamento e existem programas perenes, quais são?

Eboli (1999) alguns objetivos e princípios deveriam ser contemplados no universo da educação corporativa para que essa diferença entre ambos os modelos ficasse melhor definida.

- Olhar a educação em perspectiva não só no que se refere à cadeia de valor do negócio, bem como a formação de pessoas que possam trabalhar na empresa no futuro;

14) Considerando as estratégias da organização, no seu entendimento quais programas mais requisitados? Por quê?

De acordo com Eboli, Moraes e Amorim (2010) as Universidades Corporativas, representantes por excelência dos Sistemas de Educação Corporativa, distanciam-se dos modelos tradicionais de treinamento e desenvolvimento para atender a demanda da área de recursos humanos por práticas alinhadas a gestão de competência dos funcionários.

15) Há um momento de discussão sobre quais os programas a serem desenvolvidos no período, quem participa?

Moscardini e Klein (2013) sugerem atenção na implementação de Programas de Educação Corporativa nas organizações para alcançar os objetivos propostos: “(...)muitas vezes, adotam-se programas de treinamento estruturados, baseados na autoinstrução ou na exposição, por serem estes modos menos dispendiosos (dispensam ou minimizam as horas de atuação de tutores/facilitadores ou os alocam em grandes turmas). Tais estratégias podem ter um forte apelo em termos de indicadores quantitativos (muitas horas de treinamento e muitos colaboradores treinados), entretanto têm pouco potencial para colaborar com a aprendizagem em grupo e organizacional.”

16) A UC, determina sozinha quais os programas a serem desenvolvidos?

Desdobramento da questão 15, considerar mesma sustentação teórica da referida questão.

APÊNDICE 2

Instrumento de Coleta de Dados

Questionário de classificação da estratégia da organização propostos por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) e Faria (2016) quanto as tipologias genéricas sugeridas por Miles, Snow et al. (1978, 551-557).

Nesta fase busca-se classificar a organização, a qual está associada a UC, em uma das quatro tipologias estratégicas propostas por Miles, Snow et al. (1978). Na sequência das etapas desta pesquisa, haverá um cruzamento de informações coletadas na entrevista semiestruturada e o questionário para identificar em condições ocorre ou não o alinhamento estratégico entre a UC e os programas desenvolvidos pela UC.

OBJETIVOS:

- a) Classificar a organização pesquisada em uma das tipologias genéricas propostas por Miles, Snow et al. (1978)
- b) Explicar ao entrevistado sobre o programa de mestrado.
- c) Explanar sobre o tema da pesquisa em desenvolvimento.
- d) Esclarecer sobre a confidencialidade das informações na entrevista.
- e) Solicitar permissão para gravação.
- f) Contextualizar sobre as atividades e a pesquisa que fez sobre alinhamento estratégico na UC entrevistada.

QUESTIONÁRIO DE CLASSIFICAÇÃO DA ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO SEGUNDO MILES E SNOW (1978)

1. Os serviços e produtos que são oferecidos aos nossos clientes-mercado são melhores caracterizados como:

- ☐ Mais inovadores e estão constantemente mudando e ampliando sua área de aplicação. **(P)**
- ☐ Alguns são bastante estáveis no mercado enquanto outros são inovadores. **(A)**
- ☐ Bem focados, relativamente estáveis e bem definidos na organização e no mercado. **(D)**
- ☐ Estão em estado de transição e são baseados em respostas a oportunidades ou ameaças do mercado ou ambiente. **(R)**

2. Nossa empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que:

- ☐ Oferece poucos produtos/serviços, porém seletivos e de alta qualidade. **(D)**
- ☐ Adota novas ideias e inovações, mas somente após análise cuidadosa. **(A)**
- ☐ Reage às oportunidades ou ameaças de mercado para manter e reforçar nossa posição. **(R)**
- ☐ Tem reputação de ser inovadora e criativa. **(P)**

3. O tempo investido por nossa empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como sendo:

- ☐ Extenso, nossa empresa está constantemente monitorando o mercado. **(P)**
- ☐ Mínimo, nossa empresa realmente não passa muito tempo monitorando o mercado. **(D)**
- ☐ Médio, nossa empresa investe algum tempo monitorando o mercado. **(A)**
- ☐ Esporádico, às vezes nossa empresa investe um bom tempo e outras vezes ela investe pouco tempo monitorando o mercado. **(R)**

4. O crescimento ou diminuição de nossa demanda é devido muito provavelmente à:

- ☐ Nossa prática de nos concentrarmos no desenvolvimento dos mercados que já servimos. **(D)**
- ☐ Nossa prática de respondermos às pressões do mercado, correndo poucos riscos. **(R)**
- ☐ Nossa prática de entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de serviços/produtos. **(P)**
- ☐ Nossa prática de nos aprofundarmos nos mercados que já servimos e dotamos novos serviços/produtos somente após análise cuidadosa do seu potencial. **(A)**

5. Uma das metas mais importantes da nossa empresa é a dedicação e compromisso com:

- ☐ Manter os custos sob controle. **(D)**
- ☐ Analisar cuidadosamente nossos custos e receitas para manter os custos sob controle, seletivamente gerar novos serviços/produtos e entrar em novos mercados. **(A)**
- ☐ Garantir que pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados estejam disponíveis e acessíveis. **(P)**
- ☐ Resguardar a empresa contra ameaças críticas adotando as ações que sejam necessárias. **(R)**

6. As competências e habilidades que os funcionários da nossa empresa possuem podem ser melhores caracterizados como:

- ☐ Analíticas, suas habilidades os capacitam a identificar tendências e a desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados. **(A)**
- ☐ Especializadas, suas habilidades são concentradas em poucas áreas específicas. **(D)**
- ☐ Amplas e empreendedoras, suas habilidades são diversas, flexíveis e os habilitam a mudar de forma criativa. **(P)**
- ☐ Flexível, suas habilidades estão relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado. **(R)**

7. Uma proteção da nossa empresa contra os concorrentes é:

- ☐ Habilidade da empresa para analisar tendências emergentes e adotar aquelas que têm potencial comprovado. **(A)**
- ☐ Ser capaz de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem. **(D)**
- ☐ Ser capaz de responder a novas tendências mesmo que, quando elas surgem, possuam apenas um potencial moderado. **(R)**
- ☐ Ser capaz de desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados de maneira consistente. **(P)**

8. O gerenciamento da nossa empresa tende a concentrar em:

- ☐ Manter uma situação segura por meio de medidas de controle de custos e qualidade. **(D)**
- ☐ Analisar oportunidades no mercado e escolher apenas aquelas que apresentam potencial e, ao mesmo tempo, manter a situação financeira protegida. **(A)**
- ☐ Atividades ou negócios que mais necessitam de atenção em vista das oportunidades ou problemas que estão sendo enfrentados. **(R)**
- ☐ Desenvolver novos serviços ou se expandir para novos mercados ou novos segmentos de mercado. **(P)**

9. A nossa empresa se prepara para o futuro da seguinte forma:

- ☐ Identificando as melhores soluções possíveis para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata. **(R)**
- ☐ Identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de serviços ou produtos inovadores no ramo de negócio da empresa ou possam atender a novos mercados. **(P)**
- ☐ Identificando aqueles problemas que, se resolvidos, irão manter e melhorar nossos serviços ou produtos e nossa posição de mercado. **(D)**
- ☐ Identificando as tendências de negócios cujo potencial a longo prazo já foi demonstrado por outras empresas e podem ajudar a resolver os problemas relativos aos produtos/serviços de nossa empresa. **(A)**

10. A estrutura de nossa empresa é:

- ☐ Funcional por natureza (organizada em departamentos). **(D)**
- ☐ Orientada pelo serviço/produto ou pelo mercado. **(P)**
- ☐ Essencialmente funcional, porém possui também uma estrutura orientada para serviços aos mercados nas áreas que são mais novas. **(A)**
- ☐ Continuamente mudando para permitir um melhor aproveitamento das oportunidades ou resolver problemas assim que eles surgem. **(R)**

11. Os procedimentos que a nossa empresa usa para avaliar seu desempenho são melhores descritos como:

- ☐ Descentralizados e participativos, encorajando todos os membros da organização a se envolverem. **(P)**
- ☐ Orientados para solicitações de relatórios que exigem atenção imediata. **(R)**
- ☐ Centralizados e basicamente de responsabilidade da alta gerência. **(D)**
- ☐ Centralizados em áreas de serviços/produtos mais estáveis e mais participativos em áreas mais novas ou emergentes. **(A)**

Legenda: (D) = Defensiva, (P) = Prospectiva, (A) = Analítica e (R) = Reativa.

A legenda não integra o material que será entregue aos entrevistados, tem por objetivo orientar o trabalho de tabulação dos dados obtidos nas respostas do questionário enviado às organizações.

APÊNDICE 3

Respostas das Empresas Participantes sobre as questões da entrevista semiestruturada

Questões	Empresa A	Empresa B	Empresa C
1. Há quanto tempo a UC está em operação como UC?	Desde Janeiro de 2015	Desde Setembro de 1998	Desde 1988
2. Se for o caso, como era a operação antes de ser denominada UC?	Ela ficava no Departamento de RH, era uma subárea do Departamento de RH e tinha práticas de desenvolvimento que eram conduzidas pela área recursos humanos, mas não existia ela como uma gerência corporativa segregada.	A partir da Diretoria de RH tinha uma parte de Recrutamento e Seleção, de Clima (Organizacional) e Performance, uma parte de Folha (de Pagamento) e tinha um Núcleo de T&D. Então, ligada à Holding, existia esse T&D que trabalhava basicamente com Liderança: o PEF (Programa Estratégico de Formação) e PEF Básico: para pessoas que tinham potencial para serem executivos.	Nós começamos a partir daquele dia da fundação da UC e implementamos as tecnologias e novidades, o conhecimento que tinha naquela época para cá, e fomos modernizando e atualizando.
3. A UC faz parte da estrutura organizacional da empresa ou é uma Unidade de Negócios a parte?	A UC faz parte da estrutura da empresa, ela não tem CNPJ próprio e hoje a gente não trabalha com comercialização de produtos para fora da empresa.	Nós tínhamos um CNPJ diferente, era um SC (sociedade por cotas) sem fins lucrativos, portanto não incidia impostos. A Empresa B subsidiava os salários e o local onde nós trabalhávamos. Além disso, utilizávamos as estruturas de hotéis e de salas das empresas. Então, as empresas repunham o caixa da Empresa B e dessa forma éramos sustentados pela estrutura organizacional. Quando a UC assume o prédio atual, recebe também toda a carga de despesas. Na hora em que você coloca condomínio, limpeza, portaria, energia, tudo isso que eram custos fixos, mais os custos variáveis de treinamento que eu tinha lá no início quando ficávamos na sede da Empresa B, então isso eleva o orçamento, começa a ter que trabalhar com margem. Aí o nosso	T&D na Empresa C é lá no RH. Nós (UC) somos capacitação do pequeno e médio varejo: é um T&D voltado para o pequeno e médio varejo. Somos uma área independente.

Questões	Empresa A	Empresa B	Empresa C
4. Se é uma unidade de negócios à parte, como se dá a integração com a organização em termos de subordinação e de posicionamento estratégico de mercado?	Não é unidade de negócio à parte.	<p>CEO, na época, deu o desafio para a UC, depois de uns três anos mais ou menos, caminhar com as próprias pernas. Precisaria vender serviços e mudar o CNPJ da SC (sociedade por cotas) para Limitada agregando a questão de impostos e aumentando ainda mais nossos custos.</p> <p>Foi por meio da criação das Academias de Negócios que a gente pode conhecer um pouco mais as necessidades da empresa. Nesse momento, instituímos uma ação em 2005 para trabalhar com EAD todo o portfólio de produtos e serviços da Empresa B pro varejo. Então, isso trouxe uma proximidade com o mercado, com as áreas de negócio. (...) Em 2008 criamos a Academia da Excelência, depois desenvolvemos a Academia de Vendas, unificando o varejo por meio de método exclusivo pro B2B trabalhar os consultores de vendas. Em seguida, desenvolvemos a Academia Técnica com foco no treinamento e desenvolvimento dos técnicos responsáveis por instalações. Na sequência, criamos a Academia de TI. Dessa forma, viemos ao longo do ano conquistando espaços.</p>	Não é unidade de negócio à parte.
5. Há uma declaração da missão da UC e qual é?	Vou te apresentar nossa missão da Empresa A que é oferecer serviços de saúde com excelência. Esta é a missão da Empresa A e a UC se enquadra dentro dessa missão, dando subsídio pra que a gente consiga realmente oferecer esse serviço com uma característica percebida pelo cliente como uma característica de excelência.	Sempre a missão foi desenvolver líderes, empreendedores, inspiradores, empreendedores para alavancar negócios. Aí então a gente tem em mente de que a Universidade ela precisa trabalhar com as pessoas para melhorar os negócios da Organização.	Ser o principal integrador da cadeia de demanda.

Questões	Empresa A	Empresa B	Empresa C
6. Qual a representação da estrutura da UC, quantas pessoas trabalham, quais os cargos, qual a formação dos profissionais?	<p>01 Gerente (entrevistado)</p> <p>01 Coordenador de Educação Corporativa</p> <p>01 Supervisor de Implementação: responsável pela parte logística da implementação das ações institucionais</p> <p>01 Supervisor de Produção em AVA (ambiente virtual de aprendizagem): responsável pela produção de material seja ele presencial ou EAD e pela manutenção do ambiente virtual de aprendizagem.</p> <p>02 Analistas: responsáveis pelo processo de produção e independentes das duas supervisões. Estão ligados diretamente à minha Coordenadora de Educação Corporativa. Eles respondem pelo processo de análise de qualquer demanda que entre em nossa estrutura de UC.</p> <p>01 multiplicador: responsável pela disseminação da UC pelas regionais que a gente pelo país.</p> <p>Outros funcionários com responsabilidades operacionais totalizando 15 pessoas que integram a equipe da UC.</p>	<p>01 Diretor</p> <p>04 Especialistas: responsáveis pelo atendimento as empresas do grupo, incluindo a Empresa B, realizam o desenho das soluções de acordo com o levantamento de necessidades, buscam parceiros, buscam novas tecnologias.</p> <p>01 Analista</p> <p>03 Treinadores de produtos e serviços da Empresa B: responsáveis pelo treinamento e desenvolvimento de funcionários do varejo, da formação de pessoas nas MPE (micro e pequenas empresas) e B2B.</p> <p>01 Funcionário da Área Financeira: responsável pelas contas a pagar, contratos e demais processos relacionados.</p> <p>02 Funcionários para Área de Logística: responsáveis pela reserva de salas, envio de convites, marcar reuniões, agendas, avaliação de eventos, compilar os indicadores de resultados de treinamento, organizar salas, coffe-break.</p>	<p>01 Gerente (entrevistado)</p> <p>02 Coordenadores</p> <p>02 Analistas Júnior</p> <p>04 Assistentes</p> <p>01 Estagiário</p> <p>01 Portador de Deficiência</p>
7. Como é definido o orçamento da UC?	<p>A gente trabalha por Projetos. Define os projetos, leva para a aprovação da Diretoria, depois da aprovação a gente segue com a execução.</p> <p>Nos últimos anos enxugamos a equipe para reduzir orçamento, mas aumentamos a quantidade de entregas de programas.</p>	<p>Pelas empresas do grupo, incluindo a Empresa B, responsáveis por manter o novo modelo de estrutura enxuta da UC.</p>	<p>Existe um orçamento anual definido pela Diretoria Executiva da Empresa C. Além desse orçamento, a UC atrai investimentos externos com a venda de serviços.</p>
8. Em valores aproximados, qual foi o orçamento da UC nos últimos cinco anos?	<p>O orçamento da UC gira em torno de 3% do faturamento da EMPRESA A.</p>	<p>Chegamos a ter R\$13.000.000,00 (treze milhões) de faturamento, mas identificamos que algumas iniciativas que justificavam</p>	<p>A partir dos valores auferidos cada projeto recebe um aporte diferenciado.</p>

Questões	Empresa A	Empresa B	Empresa C
9. A partir da definição das estratégias da organização, como se dá a participação da UC?	A UC se integra as estratégias da organização partindo de sua contribuição na construção do planejamento estratégico, em seguida nos desdobramentos dos objetivos estratégicos e acompanhamento dos indicadores. Essas etapas são realizadas com um representante da estrutura da UC. Em resumo, estamos sempre em contato com o setor de estratégia organizacional.	esses valores distanciavam nossos esforços do nosso <i>core business</i> que é educação.	
		<p>Normalmente a gente faz as reuniões com a Diretoria de Estratégia da Organização para entender quais os aspectos, para onde que a gente está indo. Então, por exemplo, a Empresa B tem as suas grandes estratégias e objetivos estratégicos: i) a defesa do B2B; ii) a expansão do B2B; iii) a expansão das Micro e Pequenas Empresas nas localidades; iv) diferenciar-se pela excelência do seu relacionamento com o cliente.</p> <p>Estabelecemos contato com parceiros de negócios dentro da Empresa B que nos auxiliam no levantamento de necessidades e conteúdo.</p> <p>Como exemplo: a Empresa B criou uma área de inovação, uma estrutura à parte com as pessoas que estudariam e pesquisariam conceitos mais disruptivos para incluir no portfolio de produtos e serviços algumas soluções. Isso é feito com pessoas de dentro da Empresa B, oriundas de diversos departamentos, formatando um grupo que utilizará métodos e conceitos mais atualizados de levantamentos de necessidades e oportunidades, para depois, ao retornarem às suas áreas de origem, tornarem-se influenciadoras do processo de mudança.</p> <p>A UC da Empresa B participa desse contexto trazendo uma aceleradora de Start Up com vistas a desenhar quais</p>	A UC da Empresa C nasceu para o desenvolvimento dos negócios da Empresa C. Existe uma proximidade com a equipe de vendas, de onde vem as necessidades de treinamento. Nesse sentido, a equipe de vendas tem uma proximidade com o cliente, está no dia a dia do cliente e eles vão nos demandando os tipos de treinamento, os conteúdos que devem ser ministrados para cada um desses clientes. É este tipo de alinhamento que é o dia a dia mesmo, nós vivemos juntos. É mais do que um alinhamento estratégico, uma posição da empresa, mas a gente vive um dia de cada vez. Como o ditado, <i>nós vamos conforme a música</i> , conforme as necessidades do cliente.

Questões	Empresa A	Empresa B	Empresa C
		<p>conceitos seriam necessários para o desenvolvimento e entrega da apresentação do projeto para a diretoria. Depois formalizar a propostas contemplando capital investido, retorno esperado.</p> <p>Em resumo, estabelecer uma rede de parceiros que atendam às necessidades de cada negócio da Empresa B.</p>	
	<p>Treinamento obrigatórios: trilha de compliance e conteúdos da operação.</p> <p>Academias: criadas a partir da descrição de cargos e definição de competências com foco na estratégia para 2021 e 2025.</p> <p>Academia Educacional: formação de multiplicadores. (não possui ligação com o desdobramento estratégico)</p>	Liderança, Operacional, Área de Vendas, Área Técnica, Área de Atendimento.	Foco em transformação do cliente. Nesse sentido, falamos também na transformação da loja em si, não só as habilidades deles, qualidades, mas da loja como um todo. Seja layout, panorama, atendimento, seja uma série de coisas que a gente trabalha, esse é o foco principal.
10. Normalmente os programas atendem a quais necessidades. De quais públicos?	<p>Academia Científica: com foco na atualização científica. (não possui ligação com o desdobramento estratégico)</p> <p>Academia que trabalha com a necessidade de atendimento humanizado</p> <p>Academia de Liderança</p> <p>Academia Institucional: conteúdos comuns a todos os colaboradores do grupo somados a cultura organizacional.</p>		

Questões	Empresa A	Empresa B	Empresa C
	<p>Academia de Negócios: conteúdos associados aos processos comerciais, visão de negócio, visão sistêmica, entendimento da área de análise clínicas.</p> <p>Academia Operacional: com foco nas atividades que buscam entregar saúde com excelência aos clientes.</p> <p>Exclusivo para o público interno, mas tem algumas práticas que a gente utiliza para partes interessadas, alguma questão vinculada a familiares de funcionários e de funcionários, alguns vinculados a fornecedores, mas nada que sejam coisas para venda. Todas elas relacionadas aos interesses da empresa.</p> <p>Aos fornecedores a gente tem isso como pré-requisito enorme, então é uma das condições que a gente precisa atender como requisito enorme das certificadoras que a gente tem. Anualmente fazemos esse Encontro com esses fornecedores. E também porque a gente tem que, em tese, orientá-los em relação aos procedimentos para que eles possam prestar serviços aqui dentro da nossa própria estrutura. É mais uma condição: primeiro um evento de relacionamento e o restante das outras orientações são operacionais.</p>		
11. Como poderia ser melhorado?	Não houve resposta	<p>Maior integração das áreas envolvidas no processo, criando um fluxo contínuo e não segmentado. Um processo que começa numa área e tem continuidade na outra. Como exemplo, temos na Empresa C alguém que vende, alguém que instala, alguém que</p>	

Questões	Empresa A	Empresa B	Empresa C
12. Como se dá a definição dos programas da UC e quem participa da definição destes?	Descrição feita na questão 15	<p>atende, alguém que dá o suporte. A navegação entre essas áreas deveria ser mais simples com objetos de aprendizagem ou gestão do conhecimento capaz de apontar o que serve para um e para outro. Otimização de conteúdo por meio do alinhamento entre as áreas solicitantes de programas de formação.</p> <p>Melhorar o formato de apresentação, distribuição e métodos de ensino desses conteúdos com uma proposta mais inovadora e aderente.</p> <p>Difundir mais as melhores práticas de cada área.</p>	
		<p>Por etapas: primeiro precisa fazer o <i>pitch</i> da ideia, a partir do <i>pitch</i> um comitê aprova ou não aquela ideia. Na sequência é realizado o desdobramento dessa ideia por meio da produção do <i>business case</i>, contemplando levantamento das necessidades do cliente, números e outros detalhes para a viabilidade da ideia. Uma outra apresentação para o Comitê é realizada. Em função da validação segue para a etapa de <i>business plan</i> que é um desenho mais preciso da proposta de implantação. É nesse contexto que a UC está inserida e contribuindo para a definição dos programas.</p> <p>Programas de Liderança e Cultura são validados pela Holding, porque ela tem por função a evolução da cultura organizacional e a gestão da performance dos executivos e a formação das lideranças. No caso de uma</p>	<p>É realizado um mapeamento de necessidades dos nossos clientes com a equipe de vendas da Empresa C. Contratamos consultores para desenhar o conteúdo. Criamos a estratégia de apresentação do conteúdo... ou por meio presencial, ou por vídeo, ou por consultoria.</p>

Questões	Empresa A	Empresa B	Empresa C
		<p>mudança no método de avaliação de desempenho, um especialista da UC em contato com parceiros dentro das áreas da Empresa B alinham essa necessidade e juntos constroem essa solução. Essa solução é avaliada pela diretora da UC que retornar a proposta para a área responsável da Empresa B com objetivo de validação final. Em determinadas situações, dependendo do nível de mudança isso sobe para a área de Recursos Humanos para validação.</p>	
13. Quais os programas estão em andamento e existem programas perenes, quais são?	<p>Programa de Integração (anterior à criação da UC) e com programação com duração intensiva de uma semana, além de atividades on the job com duração de três meses e o fechamento com uma prática.</p> <p>Processo de Capacitação de novos funcionários: conteúdo básico de operação (área de atendimento ao público)</p>	<p>Formação de Facilitadores: para multiplicar conhecimento técnico na organização.</p> <p>Formação de Liderança Intermediária (supervisão): Nas dimensões <i>EU</i> (voltado para autoconhecimento); o <i>OUTRO</i> (com foco em gestão de performance e pessoas, como dar feedback), <i>EQUIPE</i> (equipes de alta performance) <i>MERCADO</i> (com foco no ambiente externo e oportunidades)</p> <p>Formação do Novo Executivo: desdobramentos de conteúdo a partir da origem e conhecimento deste funcionário sobre o grupo, empresa e função.</p> <p>Plano de Desenvolvimento Individualizado: acompanhamento das competências da liderança e pontos de melhoria.</p> <p>Academia de Vendas: Varejo, B2B, MPE</p>	<p>Nós temos parcerias com instituições de Ensino Superior voltadas para (treinamentos da) alta liderança. Temos uma parceria com o SEBRAE que é para (treinamentos voltados para a) média liderança.(...) E nós temos outros treinamentos específicos para liderança, para funcionários, para colaboradores, para caixa, repositor, tem esse tipo de treinamento, todos separados.</p> <p>(Em função do momento de volatilidade do mercado brasileiro) nós damos consultoria para reestruturação financeira, negócios, renegociação com bancos.</p> <p>(Promovemos também treinamentos para) transformação da loja em si, não só as habilidades ou qualidades deles, mas da loja como um todo, seja layout, panorama, atendimento.</p>

Questões	Empresa A	Empresa B	Empresa C
		Academia de TI Academia Técnica Academia da Excelência em Relacionamento Formações Específicas em: RH, Finanças, Marketing.	
14. Considerando as estratégias da organização, no seu entendimento quais programas mais requisitados? Por quê?	Desenvolvimento da Liderança para suportar o crescimento da estrutura. Academia de Atendimento ao público. Academia de Negócio com foco nas práticas comerciais em função da instabilidade econômica do país.	Perenes: Formação do novo executivo (4 5 anos) Formação de Competências Essenciais Avaliação de Desempenho (15-20 anos) Academia de Vendas (mais de 8 anos) Academia de TI (2 anos) Academia Técnica (3 anos) Academia da Excelência em Relacionamento (mais de 5 anos)	Respondido na questão 13
15. Há um momento de discussão sobre quais programas a serem desenvolvidos no período, quem participa?	Reunião de PEC 1: A partir do planejamento estratégico, traçados objetivos estratégicos associados à UC. Reunião de PEC 2: Na sequência é realizado um encontro com a diretoria administrativa com orientações ainda mais precisas sobre o que se espera da Universidade Corporativa no ano subsequente. Em função disso são determinados projetos tais como a criação de uma trilha, desenvolvimento de uma solução institucional ou de estruturação de uma nova academia. Toda a construção desses programas é desenvolvida a partir de reuniões com os	Respondida na questão 12	Definimos os programas segundo a demanda de clientes e nos reunimos com consultores especializados no tema.

Questões	Empresa A	Empresa B	Empresa C
	colaboradores chave. Contribuem também no processo os consultores externos, no entanto isso ocorre depois da consulto interna e busca de conhecimento entre os colaboradores. Nada do que é desenvolvido pela UC é criado exclusivamente dentro da UC. Os setores demandantes de soluções contribuem para o processo.		
16. A UC, determina sozinha quais os programas a serem desenvolvidos?	Nada do que é desenvolvido pela UC é criado exclusivamente dentro da UC. Os setores demandantes de soluções contribuem para o processo. A UC possui fácil acesso e permeabilidade junto a todas as áreas da empresa.	Respondida na questão 9	Definimos os programas a partir da demanda coletada pela equipe de vendas. Avaliamos com nossos consultores quais conteúdos mais relevantes dessa demanda e produzimos os conteúdos para distribuição.

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

APÊNDICE 4

Respostas das Empresas Participantes sobre questionário

CICLO ADAPTATIVO	PERGUNTAS	ESTRATÉGIAS	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Problema Empreendedor	Pergunta 1	Prospectiva (P)	0	0	1
		Analítica (A)	1	0	0
		Defensiva (D)	0	0	0
		Reativa (R)	0	1	0
	Pergunta2	Defensiva (D)	0	0	0
		Analítica (A)	0	0	1
		Reativa (R)	0	1	0
		Prospectiva (P)	1	0	0
	Pergunta3	Prospectiva (P)	0	0	1
		Defensiva (D)	0	0	0
		Analítica (A)	1	1	0
		Reativa (R)	0	0	0
	Pergunta 4	Defensiva (D)	0	0	0
		Reativa (R)	0	0	0
		Prospectiva (P)	0	0	1
		Analítica (A)	1	1	0
Problema de Engenharia	Pergunta 5	Defensiva (D)	0	0	1
		Analítica (A)	1	1	0
		Prospectiva (P)	0	0	0
		Reativa (R)	0	0	0
	Pergunta 6	Analítica (A)	0	1	0
		Defensiva (D)	1	0	1
		Prospectiva (P)	0	0	0
		Reativa (R)	0	0	0
	Pergunta 7	Analítica (A)	1	0	0
		Defensiva (D)	0	0	0
		Reativa (R)	0	0	0
		Prospectiva (P)	0	1	1
Problema Administrativo	Pergunta 8	Defensiva (D)	0	0	1
		Analítica (A)	0	1	0
		Reativa (R)	0	0	0
		Prospectiva (P)	1	0	1
	Pergunta 9	Reativa (R)	0	0	0
		Prospectiva (P)	1	0	1
		Defensiva (D)	0	0	0
		Analítica (A)	0	1	0
	Pergunta 10	Defensiva (D)	0	0	1
		Prospectiva (P)	0	0	0
		Analítica (A)	1	1	0
		Reativa (R)	0	0	0
	Pergunta 11	Prospectiva (P)	1	0	0
		Reativa (R)	0	0	0
		Defensiva (D)	0	1	1
		Analítica (A)	0	0	0

Fonte: elaborado pelo autor (2017)