

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Andressa Friedrich Ferreira da Silva**

**A INFLUÊNCIA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO COMPORTAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NO SETOR BANCÁRIO:  
O CASO DO BANCO X**

**Porto Alegre**

**2017**

**Andressa Friedrich Ferreira da Silva**

**A INFLUÊNCIA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO COMPORTAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NO SETOR BANCÁRIO:  
O CASO DO BANCO X**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

**Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Simone Antonello**

**Porto Alegre**

**2017**

**Andressa Friedrich Ferreira da Silva**

**A INFLUÊNCIA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO COMPORTAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NO SETOR BANCÁRIO:  
O CASO DO BANCO X**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Simone Antonello

Conceito final: A

Aprovado em: 12 de julho de 2017

BANCA EXAMINADORA

Claudia Simone Antonello

Elaine Antunes

## **AGRADECIMENTOS**

Tenho muito a agradecer primeiramente aos meus pais, que me deram suporte e condições para que iniciasse esse percurso, com sabedoria e apoio me incentivaram desde o início e sempre fizeram o seu melhor por mim. Agradeço também ao meu namorado, que percorreu essa jornada comigo e foi minha fortaleza nos momentos difíceis.

Em segundo lugar agradeço aos meus amigos, não citarei nomes, pois foram muitas pessoas e eu seria injusta se esquecesse de alguém. Foram amigos que comemoraram quando passei no tão impossível vestibular da UFRGS, e que dividiram minhas angústias, dificuldades e indecisões, estiveram presentes quando me ausentei porque precisava estudar, e permaneceram fortes ao meu lado. Outras amizades surgiram na faculdade, pessoas que me empurravam pra frente cada vez que a carga parecia pesada demais para suportar, e com a dedicação dessas pessoas, o bom humor de alguns e a firmeza de outros, esses 5 anos pareceram mais fáceis.

Agradeço também aos colegas de profissão que me abriram as portas para realizar a pesquisa no setor bancário, dispensando algum tempo para me auxiliar e fazer com que esse trabalho tão especial fosse realizado. A correria do dia-a-dia é muita, mas a parceria é ainda maior, e poder contar com isso foi o principal pilar para que a pesquisa desse certo.

Por fim, agradeço aos professores que com suas particularidades marcaram essa caminhada de alguma forma. Em especial agradeço a minha orientadora, por ter sido a pessoa que me incentivou e fez com que me apaixonasse pela área de gestão de pessoas, e por ter passado esses últimos semestres acreditando no meu potencial. Agradeço de coração a todos que de alguma forma contribuíram para que esse TCC fosse um trabalho tão rico.

## RESUMO

A partir do momento em que carreira passa a ter maior relevância, a preparação para cargos futuros e o aperfeiçoamento profissional tornam-se fatores relevantes. Nesse contexto, as lideranças são cada vez mais importantes, uma vez que são responsáveis pelo incentivo a educação de sua equipe. As organizações vêm buscando na Educação Corporativa uma forma de auxiliar seus profissionais nessa crescente necessidade de aprendizagem contínua. A Educação Corporativa é, portanto, uma forma de vincular a estratégia da organização enquanto busca os objetivos da mesma e considera as necessidades de sua área de atuação.

O trabalho teve como objetivo identificar e analisar de que forma a Educação Corporativa influencia o comportamento e desenvolvimento de lideranças no setor bancário. A pesquisa foi desenvolvida junto a um banco específico, denominado banco X. A pesquisa utilizou o método survey, que auxiliou na obtenção de dados com as características e opiniões do grupo amostral, qual seja os gerentes de agência do banco X, utilizando como coleta de dados um questionário estruturado.

A partir dos dados obtidos, pode-se constatar que os gestores consideram os cursos comportamentais mais importantes que os cursos técnicos, e que há uma coesão entre o formato teórico de Educação Corporativa, e o que ocorre na organização. Os gestores buscam incentivar sua equipe e se mostram a favor desse modelo de aprendizagem. Além disso, foi constatado que a Educação Corporativa é fator relevante para a amostra pesquisada, revelando ser influência positiva para o seu desenvolvimento enquanto liderança. Por fim, verificou-se que na opinião dos pesquisados a Universidade Corporativa da organização é bem estruturada e oferece suporte para aplicação do aprendizado no dia a dia das agências.

Palavras chave: Educação Corporativa, Universidade Corporativa, lideranças, gestores, desenvolvimento, comportamento

## **ABSTRACT**

From the moment that career becomes more relevant, preparation for future positions and professional improvement become important factors. In this context, leaderships are increasingly important, since they are responsible for encouraging the education of their team. Organizations have been seeking in Corporate Education a way to help their professionals in this growing need for continuous learning. Corporate Education is therefore a way of linking the organization's strategy while pursuing its objectives and considering the needs of its area of activity.

This paper aims to identify and analyze how Corporate Education influences the behavior and development of leaders in the banking sector. The research will be done within a specific bank, denominated X bank. The research used as a method the survey, which aided in obtaining data with the characteristics and opinions of the sample group, namely the agency managers of bank X, using as collection A structured questionnaire.

From the data found, it can be seen that managers consider behavioral courses more important than technical courses, and that there is a cohesion between the theoretical format of Corporate Education and what happens in the organization. Managers seek to encourage their team and show themselves in favor of this learning model. In addition, it was found that Corporate Education is a relevant factor for the sample surveyed, and has a positive influence on its development as a leader, since the Corporate University of the organization is well structured and supports the day-to-day running of the agencies.

**Keywords:** Corporate Education, Corporate University, leadership, managers, development, behavior

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Alinhamento de Valores, visão e estratégia .....	16
Quadro 1 – Princípios de sucesso de um sistema de educação corporativa .....	18
Quadro 2 - Mudança de paradigma do treinamento para a aprendizagem .....	21
Figura 2 - Pipeline da liderança .....	26
Figura 3 - Estrutura organizacional nas agências do banco X .....	32
Gráfico 1 - Perfil dos gestores por porte de agência.....	38
Gráfico 2 - Perfil dos gestores por número de agências que trabalhou.....	38
Gráfico 3 - Perfil dos gestores relativo idade.....	39
Gráfico 4 - Perfil dos gestores quanto ao gênero.....	40
Gráfico 5: Gênero vs porte de agência.....	41
Gráfico 6: Gênero vs idade.....	42
Quadro 3: Afirmações sobre a percepção dos gestores em cursos técnicos .....	43
Gráfico 7: O conteúdo dos cursos técnicos é viável de aplicação no dia a dia das agências ..	44
Gráfico 8: Eu aplico no dia a dia os conteúdos dos cursos técnicos.....	44
Gráfico 9: Periodicidade da aplicação do conteúdo .....	45
Gráfico 10: Acredito que minha formação anterior já é suficiente e não demanda cursos técnicos oferecidos pela empresa.....	46
Gráfico 11: Necessidade de formação complementar .....	47
Gráfico 12: Análise conjunta das questões 9, 10 e 11 .....	48
Quadro 4: Afirmações sobre a percepção dos gestores em cursos comportamentais .....	49
Gráfico 13: Análise conjunta de viabilidade e aplicação efetiva dos conteúdos dos cursos comportamentais .....	50
Gráfico 14: Mudança de comportamento em função de participação em curso .....	51
Gráfico 15: Análise conjunta das questões 6 e 7.....	52
Quadro 5: Impacto da capacitação do gestor na sua equipe de trabalho.....	53
Gráfico 16: Estimulo minha equipe para desenvolvimento de novas habilidades e atitudes no trabalho.....	55
Quadro 6: Comportamento do gestor e sua relação com a participação em cursos .....	57
Gráfico 17: Participar de cursos não é produtivo .....	58

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1 JUSTIFICATIVA.....	10
1.2 OBJETIVOS .....	11
1.2.1 Objetivo Geral .....	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	11
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>13</b>
2.1 EDUCAÇÃO CORPORATIVA .....	13
2.1.1 Conceito de Educação Corporativa e Universidade Corporativa.....	13
2.1.2 História da Educação Corporativa .....	19
2.2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA <i>versus</i> T&D.....	20
2.3.1 Conceito de liderança .....	22
2.3.2 Evolução do conceito .....	23
4.2.3 Formação de lideranças .....	25
2.4 SETOR BANCÁRIO .....	28
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>31</b>
3.1 MÉTODO DA PESQUISA .....	31
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	31
3.3. AMOSTRA .....	34
<b>4. ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>37</b>
4.1 PERFIL DOS GERENTES PESQUISADOS .....	37
4.2 A INFLUÊNCIA DOS CURSOS TÉCNICOS OFERTADOS PELA UNIVERSIDADE CORPORATIVA NO DESENVOLVIMENTO DOS GESTORES .....	42
4.3 A INFLUÊNCIA DOS CURSOS COMPORTAMENTAIS OFERTADOS PELA UNIVERSIDADE CORPORATIVA NO DESENVOLVIMENTO DOS GESTORES .....	48
4.4 O IMPACTO DA CAPACITAÇÃO DO GESTOR NA SUA EQUIPE DE TRABALHO.....	52
4.5 A INFLUÊNCIA DOS CURSOS NO COMPORTAMENTO DO GESTOR.....	56
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>60</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>66</b>



## 1 INTRODUÇÃO

No ambiente organizacional, inicialmente a capacitação era voltada principalmente para funções operacionais, servindo para preparar o trabalhador para execução das tarefas. De acordo com Malvezzi (1999) o treinamento foi sistematizado na época da revolução industrial, visando à diminuição de erros na produção e a ampliação da capacidade de realizar outras tarefas. O foco era desenvolver formas de produzir mais por menos custo, e as falhas eram justamente minimizadas pela realização de treinamento. Com a teoria de Relações Humanas, o treinamento começa a tomar outro rumo. O trabalho de Hawthorne evidenciou que o trabalhador é membro de um grupo, e que o desempenho não depende apenas das capacidades físicas deste. Ainda segundo o autor, a capacitação começa a se estender para os aspectos cognitivos dos indivíduos. Na década de 70, o treinamento teria um enfoque mais sistêmico, e nesse período a capacitação é desdobrada em treinamento e desenvolvimento, sendo o desenvolvimento focado na ampliação do potencial das pessoas. A partir de então, a carreira começa a ter maior relevância, a preparação para cargos futuros e o aperfeiçoamento profissional passam a se revelar como fatores importantes. Atrelado a isso, a dinâmica do mercado de competição e altas metas, fez com que as empresas precisassem investir e buscar novas ferramentas para formação do seu quadro.

Nesse contexto, a Educação Corporativa se mostrou uma alternativa para atender tais demandas, utilizando a Universidade Corporativa como ferramenta para capacitação profissional dos colaboradores. A Educação Corporativa surge para fins de treinamento operacional e comportamental, mas, além disso, como forma de transmissão dos valores e práticas adotadas pela empresa, sendo uma maneira de alinhar os objetivos do funcionário com os objetivos da empresa. Corroborando com essa ideia, o autor Meister (1999) destaca que “As empresas [...] ao invés de esperarem que as escolas tornem seus currículos mais relevantes para a realidade empresarial, resolveram percorrer o caminho inverso e trouxeram a escola para dentro da empresa” (Meister, 1999, p. 23).

Segundo Castro e Eboli (2013) a Educação Corporativa é caracterizada por vincular a estratégia da organização, buscando os objetivos da mesma e considerando as necessidades da sua área de negócio. Para Eboli (2004) a Universidade Corporativa é um sistema de desenvolvimento de pessoas que se baseia no conceito de gestão por competências, que é um sistema de gestão que tem como finalidade identificar os perfis profissionais, buscando os

pontos de excelência e lacunas a serem supridas, consiste em observar, desenvolver e prover pessoas capacitadas para a realização de atividades.

No campo de estudos sobre Educação Corporativa, a liderança é um assunto difundido, podendo ser compreendida como um processo individual ou como um processo coletivo. Quando abordada de forma individual, ela é considerada como desenvolvimento de líderes, já ao ser considerada de forma coletiva, é um processo de desenvolvimento de lideranças. Sob a ótica de Educação Corporativa, busca-se o desenvolvimento de lideranças, compreendendo desta forma uma interação social e a capacidade de influenciar pessoas, envolvendo-as nas decisões a serem tomadas. Eboli (2005) aborda a questão de liderança no modelo de Educação Corporativa, trazendo que os gestores devem ter uma postura de educadores, se envolvendo e se responsabilizando pela educação de sua equipe. A autora conclui que o papel dos líderes é de extrema importância, pois são eles agentes de disseminação e um exemplo a ser percebido. Desta forma, no modelo de Educação Corporativa, os programas educacionais são voltados para que os gestores repensem seu comportamento além de difundir a ideia de que eles são também responsáveis pelo acesso à aprendizagem.

No presente trabalho, será analisado o caso de um banco específico que possui a Universidade Corporativa implantada em 2013. O banco X é um dos maiores grupos financeiros do Brasil, com atuação desde a década de 40. Possui mais de 5122 agências por todo Brasil, atuando nos segmentos de baixa e alta renda, e segundo dados do site do banco, no ano de 2016 teve faturamento de R\$ 15 bilhões de lucro líquido, ou seja, é um ator expressivo do meio. Além disso, destaca-se por ser um dos melhores gestores de recursos do mercado, investindo em tecnologia aliada a uma forte base sustentável, com diversos programas sociais.

Uma pesquisa realizada em 2008 pela FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos (2009) apontou que os 20 principais bancos investem juntos 400 milhões de reais ao ano em capacitação. Os recursos investidos em capacitação incluem programas de treinamento, desenvolvimento de carreira e formação gerencial. Um dos expoentes nesse movimento é a consolidação de grandes Universidades Corporativas. No segmento privado, temos o exemplo da Universidade Corporativa do Bradesco - UniBrad, e outra duas no segmento público, a Universidade Corporativa do Banco do Brasil – UniBB e a Universidade Corporativa Caixa – UCC. Além destas, outros bancos também utilizam a Educação Corporativa em suas empresas, em maior e menor escala.

O interesse pela consequência da educação corporativa em relação às lideranças surge ao se constatar a existência de um movimento de implantação e investimento dos bancos em Universidades Corporativas. Dessa maneira, se as lideranças, ou seja, os gerentes das agências – no caso específico após a implementação recente da UC nesse banco – utilizam essa ferramenta no seu dia a dia, de forma a se desenvolverem e desenvolverem a sua equipe, os resultados gerados compartilham com a expectativa depositada em cima desse estudo referente à geração de impacto? Caso contrário, se a Universidade Corporativa não gera impacto efetivo na carreira desses gestores e se torna apenas um departamento de treinamento, como se evidenciam os gargalos desse processo cujo resultado final não se estende na vida profissional dos gestores, tampouco de seus colaboradores?

A partir desse panorama, é pertinente a seguinte questão: **De que forma a Educação Corporativa influencia o comportamento e desenvolvimento das lideranças no banco X?**

## 1.1 JUSTIFICATIVA

O banco X será denominado desta forma no presente estudo por questão de sigilo, visto que é um dos maiores grupos financeiros do Brasil. O tema foi escolhido devido à proximidade da pesquisadora com o banco, e a vivência diária de questões que envolvem a liderança direta.

A presente pesquisa contribuirá com os estudos realizados na temática de Educação Corporativa, que dentro da área de Gestão de Pessoas ainda é um tema com muito campo a ser explorado, visto que é um assunto estudado a menos de duas décadas. Essa contribuição será principalmente por meio da exploração dos termos práticos vinculando a Educação Corporativa e as lideranças dentro da empresa X. Ao fim da pesquisa, pretende-se ter uma visão mais pontual dos efetivos benefícios oportunizado pela Educação Corporativa presente em uma empresa do setor bancário, e como esses benefícios refletem no desenvolvimento dos gestores/líderes dentro dessa organização. Para a sociedade, seja do setor bancário, empresas em geral e academia, o estudo trará subsídios para a discussão acerca de investimentos a serem realizados na formação deste público alvo – as lideranças de agências bancárias – a partir da Educação Corporativa, e de que forma isso repercute no seu dia a dia de trabalho.

Além das contribuições mencionadas acima, a pesquisa será importante para a carreira da pesquisadora, visto que trabalha no meio a ser estudado, e a partir dos dados obtidos

poderá primeiramente compreender as atitudes de seus líderes com maior clareza, e também poderá traçar um plano mais efetivo para atingimento de cargos de liderança dentro do plano de carreira oferecido pela organização, focando nos aspectos de desenvolvimento e utilizando as ferramentas que a Universidade Corporativa tem a oferecer.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar de que forma a Educação Corporativa influencia o comportamento e desenvolvimento de lideranças no banco X.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) - Identificar se os conteúdos dos cursos técnicos são aplicados nas agências pelos gestores;
- b) - Identificar se os conteúdos dos cursos comportamentais são aplicados nas agências pelos gestores;
- c) - Identificar e analisar que tipo de impacto a capacitação dos gestores tem no trabalho de sua equipe;

Além desta introdução, o presente trabalho está estruturado da seguinte forma: no primeiro capítulo apresenta-se a revisão teórica que se constitui do conceito de educação corporativa, seu histórico no mundo e Brasil; em seguida são expostas as diferenças entre a educação corporativa e treinamento e desenvolvimento; na terceira parte do referencial teórico abordam-se tópicos de liderança e a última parte do mesmo traz uma breve visão do setor bancário.

Após a revisão teórica, o capítulo seguinte trata da metodologia, sendo subdividido em método da pesquisa, técnicas de coleta de dados e amostra. No terceiro capítulo apresenta-se a

análise dos dados utilizando o referencial teórico como suporte. Por fim, as considerações finais, com as respectivas contribuições e agenda de estudos futuros.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo visa revisar diferentes fontes bibliográficas, específicas para cada assunto, como educação corporativa e tópicos de liderança, de forma a apresentar os conceitos envolvidos nesta pesquisa que foram norteadores para desenvolver a análise dos dados coletados em campo. Primeiro se fará uma revisão do conceito de educação corporativa, seu histórico no mundo e Brasil, em seguida será abordada a diferença entre a educação corporativa e treinamento e desenvolvimento, a terceira parte tratará sobre liderança e a última parte trará um pouco do setor bancário.

### **2.1 EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

Atualmente, a educação vem sendo considerada um fator cada vez mais importante. Devido à exigência social pelo conhecimento, aumento da competitividade de um mundo globalizado, e a necessidade de se ter funcionários preparados e capacitados para os desafios que surgem, as organizações criam dentro de seus espaços físicos as chamadas Universidades Corporativas, que assumem um papel de estratégia competitiva, e moldam as categorias profissionais ao perfil desejado pelas instituições (EBOLI, 2004).

Segundo Eboli (2004), a educação tem legitimidade macroeconômica, pois há forte preocupação com sua implicação no desenvolvimento econômico e na competitividade de um país. Ou seja, é fator essencial e possui um vínculo e correlações inegáveis com a economia.

O termo Educação Corporativa - EC - não possui uma definição única, e por vezes é definido como sinônimo de Universidade Corporativa - UC. A Universidade Corporativa é uma ferramenta pela qual se apresenta a Educação Corporativa.

#### **2.1.1 Conceito de Educação Corporativa e Universidade Corporativa**

Eboli (2004, p.48) conceitua que educação corporativa é “um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências”. A Educação

Corporativa é um sistema amplo que envolve toda empresa e não apenas o setor de gestão de pessoas, dessa forma para avaliar a efetividade de um projeto de Universidade Corporativa é preciso observar se a empresa trabalha com o conceito de competências em outros aspectos da gestão de RH, como a contratação, remuneração, avaliação entre outros.

Para Rocha (2004, p.54) o conceito de educação corporativa significa “um avanço no processo de ensino-aprendizagem das empresas, pois permite associar a consistência do processo educacional acadêmico às práticas empresariais”. Além disso, “pensar a educação corporativa como um processo contínuo e abrangente, permite deslocar o foco do treinamento de um evento único e presencial para um processo de ensino-aprendizagem em que as pessoas compartilham o conhecimento no dia-a-dia”. Dessa forma, o ensino se torna algo diário, para além das fronteiras do treinamento realizado em um departamento e com carga horária definida. Alinhado a essa ideia, Bayma (2004, p.25) complementa que “a educação corporativa constitui um avanço em relação aos tradicionais programas de treinamento em que pese buscar desenvolver as competências em sintonia com as estratégias das empresas.” O autor aborda que o foco na estratégia faz com que a empresa se organize para estimular os funcionários a estar em sintonia com as competências essenciais ao negócio. A educação corporativa é um conceito que emerge no discurso empresarial como uma possibilidade de alavancar o processo de aprendizagem contínua que tanto se espera do trabalhador; uma tentativa de preencher lacunas causadas pelo ensino e pelas universidades consideradas como “tradicionais”.

Para Eboli (1999), exige-se das pessoas uma postura voltada para o autodesenvolvimento e aprendizagem contínua, e isso tem contribuído para que as organizações se comprometam com a educação de seus colaboradores, surgindo então a necessidade de um aprimoramento através das Universidades Corporativas, como ferramenta eficaz na obtenção de resultados ainda maiores nos treinamentos. Para Meister (1999), "Universidade Corporativa é o guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar colaboradores, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias organizacionais". A Universidade Corporativa se alinha com a estratégia das empresas, desenvolvendo talentos e disseminando conhecimentos. Esse conteúdo é influenciado pelas tradições e valores, ou seja, pela cultura institucional. (MUNDIM, 2004).

É importante ressaltar que entre as definições encontramos algumas diferenças entre EC e UC. Para Eboli (2002), eles têm sido utilizados como equivalentes, pois estão intimamente relacionados. Porém para Vargas e Abbad (2006), o termo universidade corporativa trata da criação de uma unidade educacional, conforme transcrito a seguir:

Embora os dois conceitos – educação corporativa e universidade corporativa – tenham entrado de forma concomitante no ambiente organizacional, observa-se que universidade corporativa é um termo muito restritivo, principalmente porque nem toda organização precisa ou vai criar esse tipo de unidade educacional em sua estrutura. (VARGAS e ABBAD, 2006, p.150)

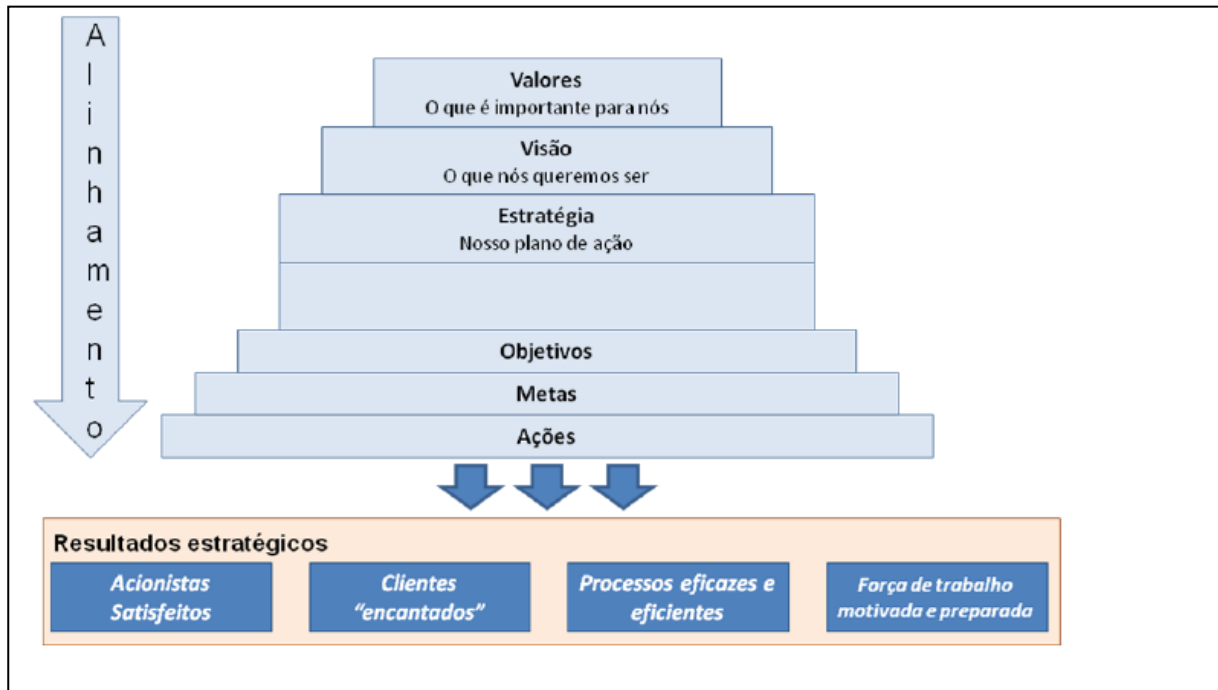
Contudo, os autores abordam que os princípios e práticas de uma Universidade Corporativa podem se aplicar em qualquer empresa. A UC enquanto entidade educacional é uma ferramenta estratégica para auxiliar a organização a obter sucesso em sua missão. Já para Meister (1999), o modelo de UC não é necessariamente um espaço físico, mas um processo de aprendizagem. Para esta autora, apesar de a maioria das UCs terem surgido como um local físico, o foco não é este e sim o processo de aprendizagem contínua vinculada às estratégias da organização. Ainda para Meister (1999), o termo se tornou utilizado pelas organizações porque a abordagem de universidade apresenta maior expectativa quanto aos projetos de educação, conforme trecho abaixo:

O mais importante é que elas queriam usar a metáfora da universidade para criar a imagem da grande finalidade da iniciativa: prometer aos participantes e seus patrocinadores que a universidade corporativa irá prepará-los para o sucesso no trabalho atual e na carreira futura. (MEISTER, 1999, p. 35)

Segundo Kaplan e Norton (2004), uma Universidade Corporativa deve ter seus valores, visão e estratégias alinhados com a estratégia organizacional, de forma a cumprir os objetivos, metas e ações. A figura 1 mencionada a seguir apresenta como deve ser realizado um alinhamento dentro das organizações:



**Figura 1- Alinhamento de Valores, visão e estratégia**



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004).

Para oferecer boas soluções de aprendizagem, as UCs devem ser estratégicas e aproveitar dessa forma as oportunidades do mercado, podendo assim utilizar todo o potencial dos profissionais que estão sendo desenvolvidos e retendo talentos.

O principal objetivo da educação corporativa, segundo Mundim (2002), é:

(...)Evitar que o profissional se desatualize técnica, cultural e profissionalmente, e perca sua capacidade de exercer a profissão com competência e eficiência, causando desprestígio à profissão, além do sentimento de incapacidade profissional. Educação corporativa é, portanto, o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente na sua vida institucional. (MUNDIM, 2002, p.63)

Nesse trecho o autor traz um novo elemento à questão, que é a atualização e empregabilidade, pois não há mais um treinamento exclusivamente para o determinado cargo, e embora haja a intenção de obter o vínculo entre estratégia da empresa e cultura do funcionário, as técnicas abordadas vão para além da empresa, buscando atingir competências que são necessárias ao mercado em geral. Além disso, a adoção da educação corporativa implica uma mudança na cultura organizacional, pois representa uma diminuição na distância entre os mundos acadêmicos e organizacionais. Toda a organização deve estar engajada na

estruturação da UC, pois é aos poucos que todo quadro de funcionários vai se adaptar a essa realidade.

Outro fator importante é a ampliação do público alvo, algo presente na educação corporativa conforme transcrição do trecho abaixo:

... a definição proposta para as universidades corporativas privilegia não apenas a formação estratégica de desenvolvimento de competências essenciais ao negócio da empresa, mas também, paralelamente, a detenção de duas características fundamentais destacadas: não restrição dos serviços educacionais aos funcionários, com destaque para abertura ao público externo em geral; e estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior, com destaque para a validação dos créditos cursados e a possibilidade de conferição de diplomas, ou a conferição de diplomas de forma independente. (ALPERSTEDT, 2001, p. 163).

Para Eboli (2002), o conceito de EC corresponde à implantação dos seguintes fatores:

- a) objetivo principal: desenvolver competências do negócio e não habilidades individuais;
- b) foco do aprendizado: a aprendizagem organizacional em detrimento do conhecimento individual.
- c) escopo: atuação estratégica, focando a organização como um todo e não somente o indivíduo;
- d) ênfase dos programas: desenvolver as competências críticas da organização necessárias para a implantação da estratégia corporativa;
- e) público-alvo: público interno (funcionários) e externo (familiares, clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros comerciais e comunidade);
- f) local: físico ou virtual;
- g) resultado: aumentar a competitividade da organização e não somente as habilidades individuais.

Além dos fatores expostos acima, Eboli (2004) define também sete princípios de sucesso de um sistema de educação corporativa, alinhando a eles suas respectivas práticas, conforme se apresenta no Quadro 1 a seguir:

**Quadro 1 – Princípios de sucesso de um sistema de educação corporativa**

<b>PRINCÍPIOS</b>	<b>PRÁTICAS</b>
Competitividade	Obter o comprometimento e envolvimento da alta cúpula com o sistema de educação. Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio. Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências. Conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.
Perpetuidade	Ser veículo de disseminação da cultura empresarial. Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.
Conectividade	Adotar e implementar a educação “inclusiva”, contemplando o público interno e o externo. Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências. Integrar sistemas de educação com o modelo de gestão do conhecimento. Criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.
Disponibilidade	Utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada à educação. Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia). Implantar múltiplas formas e prospectos de aprendizagem que favoreçam a “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.
Cidadania	Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais. Comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando: <ul style="list-style-type: none"> <li>● a formação de atores sociais dentro e fora da empresa;</li> <li>● a construção social do conhecimento organizacional.</li> </ul>
Parceria	Parcerias internas: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem. Parcerias externas: estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.
Sustentabilidade	Tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio. Implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio. Criar mecanismos que favoreçam a auto sustentabilidade financeira do sistema.

Fonte: Eboli (2004, p. 60).

Para (MEISTER, 1999) existem cinco forças que sustentam a formação das UC's, são elas: Organizações flexíveis, era do conhecimento, rápida obsolescência do conhecimento, empregabilidade e educação para estratégia global. Referente a estas forças, o autor coloca que as organizações flexíveis surgiram para serem capazes de gerar respostas rápidas a fim de serem competitivas, enquanto a era do conhecimento significa a necessidade da aprendizagem e fonte geradora de riqueza, mas que a obsolescência desse conhecimento ocorre cada vez de forma mais rápida, pois há necessidade constante de renovação. Quanto a empregabilidade compreendemos que significa se manter atrativo no mercado, pois as mudanças contínuas no mercado requerem profissionais que possam se adaptar facilmente. A última das forças, educação para estratégia global, demonstra que devemos pensar nas estratégias de maneira

mais ampla do que apenas no microambiente em que atuamos. A partir disso, compreendemos que não há mais espaço para treinar profissionais para um cargo, e sim baseados na gestão de pessoas por competências organizacionais.

### **2.1.2 História da Educação Corporativa**

Eboli (2010) aborda que sempre existiram ocorrências de programas educacionais nas empresas, porém estes eram focados principalmente aos níveis gerenciais e à alta administração, enquanto para maioria dos trabalhadores os treinamentos eram pontuais. O conceito de universidade corporativa surgiu nos Estados Unidos da América no início da segunda metade do século XX. Na década de 50, temos o estabelecimento da primeira universidade corporativa pela General Eletric de Crotonville, conhecida como General Eletric Management Development Institute, em 1955. A partir dessa década e nas duas próximas que sucederam, muitas empresas nos Estados Unidos estabeleceram cursos que serviam para melhorar o desempenho dos funcionários nas suas atividades, essas estruturas educacionais eram instaladas dentro das empresas e foram a base para o que conhecemos hoje por Universidades Corporativas.

Na década de 70, temos a publicação do primeiro livro sobre universidades corporativas, pela Carnegie Foundation for the Advancedment of Teaching. Este livro definiu os colégios corporativos como entidades educacionais que foram iniciadas por organizações cujo principal objetivo não era educacional. Sob a ótica dessa definição, todas as organizações que tivesse instaladas qualquer tipo de centro de treinamento, teriam um “colégio corporativo”.

A epidemia na busca pelas universidades corporativas só foi concretizada a partir dos anos 80, como promoção de aprendizado e desenvolvimento dos funcionários de uma organização. Temos um novo ciclo de desenvolvimento das universidades corporativas adotadas por corporações de alta tecnologia, com investimentos significativos em pesquisa e desenvolvimento. No início elas eram pouco mais do que centros destinados a melhorar as habilidades dos seus técnicos. Até este momento, entende-se que a universidade corporativa significava uma forma de suprir o conhecimento dos executivos de alto escalão. Portanto, o surgimento das universidades corporativas como um meio no qual proporciona a busca pela

aprendizagem contínua como uma forma de manterem as organizações em pleno funcionamento, ocorreu somente a partir dos anos 80.

No contexto da crise do fordismo é que realmente verifica-se uma mudança de perspectiva no qual a universidade corporativa passa a ser vista na prática como forma de subsídio para o aprendizado contínuo e de desenvolvimento do novo modelo de organização do trabalho, baseado na exploração do conhecimento como elemento de formação de valor nas organizações. Nos anos 90 em diante, temos a criação das universidades corporativas no Brasil.

Delineados os conceitos de EC e UC e a trajetória histórica das Universidades Corporativas passamos a apresentar na próxima seção a noção de Educação Corporativa em relação à de noção de Treinamento e Desenvolvimento (T&D)


## 2.2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA *versus* T&D

Segundo Alperstedt (2001), a Universidade Corporativa difere do modelo de T&D principalmente em dois aspectos: O primeiro é que as UCs tem uma abordagem longitudinal e passam a ser responsáveis pelo alinhamento do processo educacional dos funcionários à estratégia do negócio e às competências essenciais da organização; portanto as universidades corporativas passam a ser compreendidas como a evolução do processo de treinamento e desenvolvimento. O segundo aspecto, é que as UCs utilizam uma abordagem transversal que trata da extensão do público-alvo das ações educacionais, ofertando seus serviços além das fronteiras organizacionais; da mudança de atuação de área funcional para unidade de negócio, por meio da comercialização de seus serviços; e do estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior.

Corroborando com a diferenciação entre T&D e UC, Allen e McGee (2004) sustentam que o escopo de atuação da UC é mais abrangente, pois desenvolve atividades mais estratégicas, enquanto o T&D tem geralmente atuação tática, ou seja, as atividades da UC são referentes à estratégia e missão da organização, enquanto o T&D focam na atividade técnica a ser desempenhada e compreendida pelo trabalhador.

Por fim cabe destacar como Meister, apud Fernandes (2005:29) diferencia T&D e educação (ou universidade) corporativa (vide quadro 2 a seguir):

**Quadro 2 - Mudança de paradigma do treinamento para a aprendizagem**

<b>Departamento de Treinamento</b>		<b>Universidade Corporativa</b>
Reativo	<b>Foco</b>	Proativo
Fragmentada e Descentralizada	<b>Organização</b>	Coesa e centralizada
Tático	<b>Alcance</b>	Estratégico
Pouco/Nenhum	<b>Endosso/ responsabilidade</b>	Administração e funcionários
Instrutor	<b>Apresentação</b>	Experiência com várias tecnologias
Diretor de Treinamento	<b>Responsável</b>	Gerente de unidade de negócios
Público-alvo amplo/ Profundidade limitada	<b>Audiência</b>	Currículo personalizado por famílias de cargo
Inscrições abertas	<b>Inscrições</b>	Aprendizagem no momento certo
Aumento das qualificações profissionais	<b>Resultado</b>	Aumento do desempenho no trabalho
Opera como função administrativa	<b>Operação</b>	Opera como unidade de negócios
"Vá para o treinamento"	<b>Imagem</b>	"Universidade como metáfora de aprendizado"
Ditado pelo departamento de treinamento	<b>Marketing</b>	Venda sob consulta

Fonte – Meister (1999, p. 23-24)

A partir do quadro podemos considerar que as principais diferenças residem no fato da Universidade Corporativa ter foco na estratégia e ter um alinhamento com os objetivos do negócio, voltando sempre a personalização do currículo, o desempenho dos profissionais e com isso os resultados, e principalmente a utilização do termo como um ambiente de aprendizado contínuo. O departamento de treinamento é mais amplo e focado em questões mais táticas, enquanto a UC é considerada algo mais consultivo.

### 2.3 LIDERANÇA

Uma vez que o estudo visava analisar o impacto das EC's no desenvolvimento de lideranças, nesta seção será apresentado o conceito de liderança e a noção de sua formação e desenvolvimento adotado para o presente estudo.

### 2.3.1 Conceito de liderança

Para Almeida (2012), os líderes são a principal ligação entre os funcionários e o desempenho da empresa. São considerados como as pessoas que identificam os valores coletivos e disseminam estes, buscando sempre assegurar os recursos internos necessários para a equipe. O autor acrescenta ainda que os líderes são considerados ouvintes, pois são os moderadores, defensores e motivadores da equipe voltando seu desempenho para a cultura organizacional.

Cartwright e Zander (1997) concluem que "a liderança é vista como a realização de atos que auxiliam o grupo a atingir seus resultados preferidos", os autores apontam ainda que "a liderança consiste de determinadas ações, tais como as que auxiliam o estabelecimento dos objetivos do grupo, que fazem com que este se mova para seus objetivos, melhorem a qualidade de interação entre os membros, permitem a coesão do grupo ou tornam os recursos disponíveis aos participantes".

Gardner (1990) define liderança como um processo de persuasão, onde um indivíduo, denominado líder, influencia um grupo a dedicar-se a objetivos defendidos por este líder, ou partilhado pelo líder e seus seguidores. A mesma noção de líder como influenciador da equipe é partilhada por Carvalhal (2001); esse autor afirma que o líder deve manter uma relação de credibilidade, construindo confiança mútua e inspirando os liderados, pois é o porta voz da cultura e missão da empresa, sendo a chave para chegar aos resultados. Se o líder for considerado alguém com valor a ser seguido, a equipe tende a se motivar mais para alcançar suas metas. Porém, é importante compreender que o líder, embora deva aspirar amizade entre a equipe, tem necessidade de afirmar sua posição e se fazer ouvir. Corroborando com essa ideia, Peter Drucker (1997) afirma: "Em crise não há liderança partilhada, quando o barco está afundando o capitão não pode convocar uma reunião para ouvir as pessoas, tem de dar ordens. Esse é o segredo da liderança partilhada: saber em que situações agir como chefe e em que situações atuar como parceiro".

Heifetz (1999) comenta que há uma evolução no conceito de liderança nas empresas. No passado, tinha um forte componente de autoritarismo. Hoje, observa-se uma atitude muito mais participativa, o que não significa fraqueza. A liderança é mais ampla, não visa, simplesmente manter a eficiência, mas também criar um processo contínuo de mudanças na organização. Em seu conceito sobre líder, descreve que "ser líder é perigoso por que significa desafiar as pessoas a mudar os hábitos, valores, a vida, o que tende a gerar estresse. E as

pessoas reagem atacando." Para ele, os líderes devem identificar mudanças e fazer com que a organização se adeque a elas.

Warren Bennis (1989), em seu conceito de liderança, afirma que "um bom gestor faz as coisas bem, enquanto um bom líder faz as coisas certas". Bennis identificou quatro competências comuns nos líderes: visão, capacidade de comunicação, respeitabilidade e desejo de aprendizagem. Também afirma que os líderes são pessoas com capacidade para se expressar plenamente. "Eles também sabem o que querem, por que querem e como comunicar isso aos demais, a fim de obter a cooperação e apoio deles". O autor considera a liderança um requisito básico para que haja eficácia em qualquer organização ou empresa, seja qual for o tempo em que se viva.

É importante ter em mente que há diferença entre gerentes e líderes. Para Kets de Vries (1995) os líderes são mais interessados no futuro, enquanto os gerentes atem-se mais ao presente. Líderes são preparados para trabalhar com mudanças, enquanto gerentes são mais preocupados com o curto prazo. Líderes possuem visão e inspiram outros, enquanto gerentes, com falta de ótica, tem de ser inspirados. Ou seja, líderes tendem a externalizar motivos privados e apresentá-los de forma pública, a efetividade disso depende de o ambiente externo estar pronto para estas ideias.

A liderança é mais do que simplesmente ocupar um cargo de líder, é um comportamento que deve ter práticas para traçar um caminho e inspirar visão compartilhada, desafiar o processo, capacitar os outros a agir e a encorajar. Uma boa liderança deve ainda, criar um objetivo em comum, um ambiente favorável ao trabalho e incentivos ao *empowerment* dos subordinados (Kouzes e Posner, 2008). Segundo os autores, a ação do líder se pauta em ações e valores que incluem, dentre outros: desafiar o estabelecido, buscando oportunidades de inovar e melhorar; inspirar uma visão compartilhada; permitir que os outros ajam, incentivando a participação e promovendo a confiança e fortalecimento das pessoas; credibilidade, atuando como exemplo de prática de valores; e reconhecimento das contribuições individuais e celebração regular das conquistas.

### **2.3.2 Evolução do conceito**

As pessoas quando agrupadas sejam em grupos informais ou organizações, são administradas desde a pré-história. Mesmo em simples bandos já existia alguém que se



destacava como líder, naquela época normalmente o mais forte. Esse é o primeiro registro de liderança. A medida que a sociedade foi se configurando mais complexa, a necessidade de administradores tornou-se mais presente. (Rice, 1970).

Segundo a Administração científica, a teoria da liderança evoluiu a partir do século XX, tendo como principais expoentes Frederick Taylor, Henri Fayol, Henry Ford e Henry Gantt (Cattani, 1997), esses destaques buscaram desenvolver uma ciência do trabalho que selecionasse e treinasse os funcionários, pois nesta época tinha-se que os funcionários eram motivados apenas pelos retornos e incentivos financeiros. Neste momento o foco do líder era a organização e verificar se todo grupo estava cumprindo suas obrigações, não havia foco no indivíduo.

Na década de 20, com os estudos de Hawthorne, surge o movimento das relações humanas, e durante esse momento o líder tinha como função facilitar o atingimento dos objetivos mediante a cooperação do grupo, e ao mesmo tempo, proporcionar oportunidades para o crescimento e aperfeiçoamento pessoal. Nesse momento o foco começa a passar da organização para o indivíduo.

Durante o período da segunda Guerra Mundial, houve um vazio na cultura da liderança organizacional. O papel do líder é orientar a tarefa e o comportamento do empregado, utilizando a autoridade frente aos liderados (Stoner & Freeman, 1995).

Na década de 50, tem início a Teoria Estruturalista, que vem para conciliar as duas teorias anteriores, ou seja, a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas. Nesta nova teoria, o foco era o homem organizacional, e nesta o papel do líder é a personalidade flexível com alta resistência a frustração, capacidade de adiar as recompensas e um permanente desejo de realização.

Já a partir dos anos 60, surgem duas novas teorias: A Teoria X e a Teoria Y. (Stoner & Freeman, 1995). Essas teorias proporcionam uma análise dos líderes frente a seus liderados. Para a teoria X, não deve ser oferecida muita autonomia aos liderados, pois esses não têm maturidade e motivação para tal. Enquanto para a Teoria Y, é considerado justamente o oposto, os liderados são maduros e devem ter autonomia para realizar suas tarefas.

Após esse período, começa a necessidade da multifuncionalidade, estabelecendo novos patamares de competências e trabalho individual, devendo ter maior agilidade e integração de seus processos internos. Dessa forma, para Stoner & Fremman (1995), há uma evolução gradativa de uma liderança autoritária, para uma orientação democrática, propondo uma liderança participativa e baseada em valores humanos e sociais.

Segundo Pucci (1996) as organizações atualmente buscam requalificar seus profissionais de acordo com seus interesses. Assim os funcionários são co-responsáveis pelo processo produtivo e ao mesmo tempo tem margem para seu desenvolvimento profissional e pessoal.

#### **4.2.3 Formação de lideranças**

Segundo Goleman (2015), o desenvolvimento de liderança nas organizações tem um escopo educacional e não apenas objeto de treinamento. Aliado a isso, deve ser uma estratégia impulsionada, estimulada e conduzida pelos gestores em todos os níveis hierárquicos, mobilizando a participação através do envolvimento para alcançar os resultados. E um terceiro fator é o modo de atuação como fontes motivacionais.

O desenvolvimento de liderança emerge de um processo coletivo, no qual o significado e as práticas do dia a dia da empresa são como uma construção de sentidos compartilhados entre os indivíduos que dela participam (Day, 2000). Esse processo coletivo está vinculado à sobrevivência e competitividade da organização, que necessita criar uma forma de desenvolver a liderança de acordo com o seu contexto específico (Dalakoura, 2010)

Day (2000) aponta as divergências entre o desenvolvimento de líderes e o de lideranças, pois considera que são dois processos diferentes. O primeiro trata do desenvolvimento do indivíduo como líder, fazendo parte do capital humano, enquanto que o segundo representa um processo coletivo, um engajamento entre um grupo de pessoas em um ambiente organizacional, assim, representando um capital social. Os autores ressaltam que o desenvolvimento de lideranças deve ser permanente e apresentam recomendações para esse processo, como introduzir a gestão por competências – como uma abordagem que auxilia na formação contínua dos indivíduos.

Um modelo atual de formação de lideranças é o Pipeline da Liderança, feito pelo consultor indiano Ram Charan. Esse modelo serve para identificar futuros líderes, avaliar competências, planejar a evolução e medir seus resultados. O termo Pipeline significa encanamento, e Charan deu este nome à sua teoria por usar a metáfora do pipeline, um cano que se curva em seis pontos. Cada um destes pontos representariam as seis principais transições na carreira profissional. Essa teoria parte do pressuposto de que há mais de um nível de liderança em cada organização, e acima disso, existem diferenças nos requisitos de cada nível, fazendo com que seja necessário identificar quais as mudanças importantes para

cada troca de nível. Essas mudanças são analisadas em três dimensões: Habilidades, Aplicação do Tempo e Valores. As habilidades são as novas capacidades necessárias para realizar novas habilidades, a administração do tempo refere-se a nova divisão do tempo que direciona a forma de trabalhar e, por último, a dimensão de interesses de trabalho refere-se ao que as pessoas consideram importante e, portanto, torna-se foco da energia. A premissa principal é de que existem diferentes níveis de liderança, que exigem requisitos diversos dos profissionais para cada nível. Em cada etapa o gestor vai passar por diferentes vivências que vão exigir desafios específicos. (CHARAN, Ran, et-al, 2000).

As seis transições propostas pelo autor são identificadas conforme a figura 2 a seguir:

**Figura 2: Pipeline da liderança**



Fonte: Apresentação Luciana Cipriano no Congresso de Gestão de Pessoas 2015

A primeira passagem é a de gerenciar a si mesmo a gerenciar outros. Nessa transição a primeira coisa é se desvincular de ser um produtor, e começar a fazer outros produzirem. Durante esse processo o funcionário aumenta suas competências individuais e o ponto crítico é a conciliação do tempo de fazer suas atividades e ter tempo para auxiliar seus subordinados, definindo as tarefas e motivando a equipe.

A segunda passagem é a de gerenciar outros a gerenciar gerentes. Nessa fase as tarefas individuais não fazem mais parte da rotina e diferentes habilidades passam a ser necessárias, como a capacidade de realizar o processo de seleção de escolher as pessoas que devem percorrer a primeira passagem, além de passar atividades gerenciais e de liderança

para pessoas que estão na sua equipe, e saber mensurar seu desempenho e orientar e direcionar quando necessário.

A terceira passagem é a de gerenciar gerentes para ser gerente da operação. Nessa fase a capacidade estratégica deve estar muito presente tanto na atividade de especialidade como também na estratégia de negócios. O tempo deve ser utilizado para participar de reuniões da equipe de negócios e trabalhar com outros gerentes funcionais. Essas responsabilidades puramente funcionais consomem grande parte do tempo, isso faz que seja fundamental que o gestor nessa fase saiba delegar aos seus subordinados diretos a responsabilidade por supervisionar muitas tarefas.

A quarta passagem é a de gerente da operação para gerente de negócios. A principal mudança é que a análise dos planos e propostas não é mais vista tecnicamente, e sim prevendo lucros de longo prazo. As metas devem ser equilibradas e antecipadas, pois esse gerente é responsável pelo resultado da organização, por isso que nesse momento requer muita reflexão.

A quinta passagem é a de gerente de negócios a gerente de grupo. Nesse nível os gestores de grupo precisam dominar a análise da estratégia com objetivos de alocação de capital e de pessoal. Além disso, eles devem saber atuar no desenvolvimento de gestores de negócios e devem ter a habilidade de avaliar se possuem as competências certas para vencer.

A sexta passagem é a de gerente de grupo a gestor de uma empresa. Nessa posição é essencial motivar todos através da comunicação. O que entra em questão já não são mais as habilidades, e sim os valores do líder. Ser visionário, ter visão globalizada, entregar relatórios financeiros consistentes e ter a capacidade de definir o rumo da empresa.

A trilha de aprendizagem do gerente de agências, implementada pela Universidade Corporativa do banco X está em constante atualização, porém alguns cursos fazem parte da grade permanente de cursos, aos quais os gerentes podem participar. Esses cursos são baseados no pipeline da liderança, e englobam as seis passagens, sendo subdivididos em cursos técnicos e cursos comportamentais.

Os cursos técnicos são voltados à utilização das ferramentas disponibilizadas pelo banco para o auxílio de suas atividades, bem como atualização do cenário mercadológico e de negócios. Dentro dos cursos técnicos, temos os cursos voltados para crédito, que são cursos com o objetivo de intensificar negócios com micro, pequenas e médias empresas, além de abordar ferramentas que auxiliem no atendimento consultivo, análise de riscos e resultados das operações, acompanhamento da performance dos clientes, negociação de soluções de cobrança no caso de operações vencidas entre outros. Além dos cursos voltados ao crédito, são ofertados cursos de economia e mercado – que abordam o contexto da realidade

econômica brasileira e modelo da economia atual; intermediação financeira – contem elementos de intermediação e importância disso para o cenário atual; gestão empresarial – curso voltado para interpretação do processo de evolução organizacional e mudanças competitivas na organização e mercado; e um curso específico sobre resultados da agência – apresenta ações estratégicas para maximização dos resultados da unidade de negócios, com foco na gestão da qualidade, atendimento, gestão de riscos entre outros.

Quanto aos cursos comportamentais, a Universidade Corporativa oferece cursos de feedback, que explica a importância de investir tempo nas pessoas, trazendo conceitos de feedback, bem como exercícios práticos de dar e receber feedback. Outro curso na trilha de aprendizagem comportamental está voltado ao relacionamento interpessoal, que tem por objetivo o interagir com naturalidade e eficiência com os diversos públicos, este cursos aborda as diferentes gerações, estilos comportamentais, comunicação, neolinguística etc. Além destes, são oferecidos cursos de técnicas de liderança, que aborda os diferentes estilos de liderança e o planejamento das atividades visando a melhoria do desempenho da equipe; e técnicas de percepção com temas de percepção de necessidades, planejamento, plano de ação individual, segurança, comunicação etc.

Além dos cursos apresentados acima, existem ações pontuais que são demandadas pelas gerências regionais conforme o cenário bancário e conforme necessidades dos gestores. Existem também cursos pontuais quando são lançadas novas ferramentas ou quando alguma plataforma passa por modificações. Quando o gestor passa por sua primeira agência, há um curso específico para gerentes na primeira gestão, que busca conscientizar sobre a seleção de pessoas, conceitos de competências e metodologias para condução mais assertiva de pessoas. Enfim, podemos verificar que o banco por meio da Universidade Corporativa busca atender as diversas necessidades de suas lideranças, oferecendo cursos presenciais que tem como finalidade vincular sua estratégia a realidade das agências.

## 2.4 SETOR BANCÁRIO

Para Moreira (2003) o setor bancário está se concentrando de forma significativa nos últimos 20 anos. Atualmente as 10 maiores instituições do país possuíam ao final de 2014 aproximadamente 90% de ativos e operações de crédito do setor bancário, sendo que após esse período houve fusão entre bancos, então o percentual de concentração tende a ser ainda

maior. (BACEN, 2014). Esse fato se deu principalmente a partir dos anos 1990, quando muitas empresas menos lucrativas fecharam suas agências em função da forte competição. As que permaneceram sofreram grandes transformações. De acordo com Segnini (1999), tais mudanças que estavam ocorrendo no sistema bancário acabaram provocando grande redução no mercado de trabalho bancário, tanto pela eliminação de postos de trabalho, superposição de agências, reestruturação das formas de gestão, fusão de postos de trabalho, bem como pelo desenvolvimento de novas tecnologias (mais atualmente a intensificação da internet banking, aplicativos etc).

Tais mudanças afetaram os trabalhadores em seus modos de trabalhar e de ser. Podemos observar que com essa a nova configuração do trabalho, o funcionário bancário é solicitado a ser mais do que um trabalhador passivo, ele é parte desse processo, tendo suas características pessoais tidas como fator competitivo para as empresas.

O que se percebe, ainda de acordo com Bessi e Grisci (2004), é que a reorganização do trabalho no setor implicam em um modo de trabalho que requer qualificação e performance, mas também características como iniciativa, mobilidade, cooperação, domínio do processo, capacidade de prever e eliminar falhas, capacidade de comunicação e de interação com o trabalho, colegas e clientes. Para Grisci e Weber (2011), os novos modos de gestão contribuíram para moldar outras formas de trabalhar e viver dos bancários. Para estes, solicita-se maior flexibilidade, adaptabilidade, participação e requalificação constante, autonomia para pequenas decisões e maior afetividade nos relacionamentos. Desse modo, podemos verificar que o número de jovens em início de carreira sendo contratados por bancos é cada vez maior, demonstrando o interesse das organizações em buscar pessoas sem experiência e que possam ser moldadas pelo pensamento da empresa.

Atualmente no setor bancário e financeiro em geral existem algumas certificações necessárias para o exercício da profissão, e ainda outras que embora não sejam exigência, são consideradas diferenciais. A principal delas é a Certificação Profissional ANBIMA Série 10, ou simplesmente CPA-10, que é uma certificação profissional oferecida pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais.

Conforme apresentado no site da instituição, a CPA-10 certifica profissionais que atuam na prospecção ou venda de produtos de investimento diretamente para o público, em agências bancárias ou plataformas de atendimento. Essa certificação é obrigatória para todos os funcionários do setor bancário que trabalham com qualquer tipo de produto de investimento. Na mesma instituição, existem outras certificações de níveis mais avançados, que são recomendadas, porém não exigidas, como a CPA-20 (Certificação Profissional

ANBIMA - Série 20), CEA (Certificação de Especialista em Investimentos ANBIMA) e CGA (Certificação de Gestores ANBIMA).

Em função destas transformações no setor bancário, onde o funcionário não mais se configura como um agente passivo que realiza tarefas somente operacionais, tendo que buscar se atualizar e se certificar, sendo um consultor financeiro muito mais do que o perfil mecanizado de outrora, a capacitação tornou-se uma realidade relevante e fundamental para este setor. Desta forma as empresas são exigidas a auxiliar seus profissionais a estarem preparados para atender da melhor forma possível. O atendimento bancário aos clientes ganha espaço como principal diferencial das empresas, portanto os funcionários devem estar alinhados com os objetivos da organização.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo estão apresentados os procedimentos metodológicos que foram adotados na pesquisa, destacando-se os métodos da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados e a amostra dos sujeitos pesquisados.

#### 3.1 MÉTODO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada utilizando método survey, que de acordo com Santos (1999) é uma pesquisa que busca informação diretamente com o grupo de interesse, sendo um procedimento útil para pesquisas exploratórias. A pesquisa com survey serve para obtenção de dados ou informações sobre as características ou opiniões de determinado grupo, utilizando um questionário como instrumento. (FONSECA, 2002).

Dessa forma, a pesquisa foi desenvolvida utilizando método quantitativo e analisada de forma univariada, que segundo Freitas e Moscarola (2002) permite analisar questão a questão, podendo-se verificar os totais e percentuais em relação ao número de indivíduos da amostra. Para os autores, análises quantitativas são adequadas para apurar opiniões e atitudes explícitas e consistentes.

#### 3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A pesquisa foi realizada utilizando um questionário estruturado. Para Gil (2008), questionário é uma "técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos". Essa técnica possibilita atingir um grande número de pessoas, ainda que dispersas geograficamente. As questões foram elaboradas a partir de escala Likert, que para Mattar (2005) é uma escala que contém uma série de afirmações em relação ao objeto pesquisado, onde o respondente não apenas concorda ou discorda da afirmação, mas indica o grau de concordância ou discordância. Esse questionário teve como intuito traçar características do comportamento do



grupo, de forma a delinear um padrão de comportamento e baseou-se nos objetivos a serem alcançados, bem como revisão de literatura anteriormente apresentada.

As informações obtidas nos questionários foram analisadas conforme seus blocos de assunto e receberam tratamento da estatística descritiva, sendo analisadas a luz do referencial teórico norteador para este estudo. Apresenta-se a seguir os módulos em que foi subdividido o questionário:

Módulo I: Identificação do perfil dos gestores quanto ao porte de agência que trabalha, tempo de gestão, idade e sexo.

Módulo II: Teve por objetivo analisar a relevância dos conteúdos técnicos e sua aplicação nas agências pelos gestores a partir de 11 questões, conforme segue:

- 1- O conteúdo dos cursos técnicos é viável de aplicação no dia a dia das agências.
- 2- Eu aplico no dia a dia os conteúdos dos cursos técnicos.
- 3- Aplico os conteúdos apenas nas primeiras semanas após a participação, depois volto a realizar da forma que fazia antes.
- 4- Acredito ser importante participar de cursos técnicos.
- 5- Acredito que minha formação anterior já é suficiente e não demanda cursos técnicos oferecidos pela empresa.
- 6- Eu costumo repensar a forma que faço alguma atividade quando me mostram que existe outra forma de fazer.
- 7- Os cursos técnicos são mais importantes que os cursos comportamentais.
- 8- Utilizo a Universidade Corporativa como apoio na busca por certificações.
- 9- Tive um expressivo desenvolvimento profissional desde que comecei a participar dos cursos técnicos.
- 10- Tenho me tornado um profissional mais qualificado em função dos cursos técnicos.
- 11- Considero que meu desempenho como gestor tem melhorado após os cursos técnicos.

Módulo III: Teve por objetivo analisar os conteúdos dos cursos comportamentais e sua aplicação nas agências pelos gestores a partir de 7 questões, descritas abaixo:

- 1- O conteúdo dos cursos comportamentais é viável de aplicação no dia a dia das agências.
- 2- Eu aplico no dia a dia os conteúdos dos cursos comportamentais.
- 3- É importante participar de cursos comportamentais.

- 4- Eu mudo minha forma de agir com a minha equipe após participar de algum curso comportamental.
- 5- Acredito ser importante dar e receber feedback.
- 6- Os cursos comportamentais são mais importantes que os cursos técnicos.
- 7- Aplico os conteúdos dos cursos comportamentais apenas nas primeiras semanas após a participação, depois volto a agir da forma como agia antes.

Módulo IV: Teve por objetivo identificar e analisar qual impacto da capacitação dos gestores em sua equipe de trabalho. Foram questionados conforme segue:

- 1- Quando participo de cursos, realizo reunião com minha equipe para passar os assuntos abordados.
- 2- Quando participo de cursos, me sinto mais preparado para descentralizar tarefas.
- 3- Quando participo de cursos, me sinto mais preparado para acompanhar as tarefas da equipe.
- 4- Quando participo de cursos, me sinto mais preparado para lidar com os problemas de equipe.
- 5- Estimulo minha equipe para desenvolvimento de novas habilidades e atitudes no trabalho.
- 6- Incentivo minha equipe a participar de eventos de treinamento dos quais seus integrantes necessitam.
- 7- Preocupo-me em levantar necessidades de treinamento de minha equipe.

Por fim, módulo V: Buscou identificar e analisar se a participação em cursos se apresenta como fator de influência no comportamento dos gestores, utilizando-se 6 questões:

- 1- A minha participação em cursos afeta positivamente o meu desempenho frente a equipe.
- 2- Participar de cursos não afeta em nada minha forma de agir na agência.
- 3- Participar de cursos não é produtivo porque não tenho condições/suporte (estrutura, tempo, recursos) para aplicar os conteúdos aprendidos.
- 4- A partir dos cursos sinto-me mais bem preparado para realizar as atividades que me são destinadas.
- 5- Testo novos conhecimentos aplicando-os na prática de meu trabalho.
- 6- Procuo aprimorar procedimentos de trabalho, experimentando novas maneiras de executá-lo.

### 3.3. AMOSTRA

A amostra adotada foi não probabilística, sendo o pesquisador quem definiu os elementos da população para compor tal amostra. Essa amostra foi estabelecida por dois critérios: facilidade de acesso aos elementos e o acaso de indivíduos disponíveis. Tal amostra foi composta por gerentes gerais de agências do banco X do Rio Grande do Sul, apenas do segmento varejo, tendo como prioridade ao menos um sujeito por porte de agência, quais sejam: pequeno porte, médio porte, grande porte e mega porte.

O gerente geral da agência desenvolve as atividades de traçar a estratégia, planejar de que forma serão atingidos os objetivos impostos pela regional e diretoria, assessora a área operacional. Deve analisar e atualizar informações pertinentes, bem como acompanhar o mercado e suas tendências. Elabora e apresenta os relatórios de informações gerenciais. O gerente é responsável por definir as metas da equipe de acordo com cada segmento da agência (contas de pessoa física baixa renda e alta renda e contas jurídicas), repassando para cada equipe uma estratégia. Posteriormente ele acompanha os resultados. É responsável pelo bom funcionamento da agência, análise de devedores e outros indicadores, bem como é responsável por administrar a equipe, fazendo transferências, solicitações de promoção e admissões. Essas são algumas das principais responsabilidades do gerente entre tantas outras.

Para o presente estudo, o cargo de gerente de agência é o mais relevante, embora os demais cargos também sejam importantes para estabelecer o conhecimento da trajetória do funcionário. A empresa trabalha com o sistema de carreira fechada, oportunizando que todos funcionários que queiram ocupar o cargo de gerente de agência devem obrigatoriamente ter iniciado no cargo de escriturário. É importante ressaltar que para o cargo em análise, todos os gerentes seguiram a carreira comercial. A partir destes critérios foram identificados 232 gerentes de agência no Rio Grande do Sul e destes 111 responderam ao questionário.

### 3.4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa analisada é um banco múltiplo (comercial e de investimento), com cerca de 60.570 pontos de atendimento, 5122 agências no Brasil e 13 agências e subsidiadas no

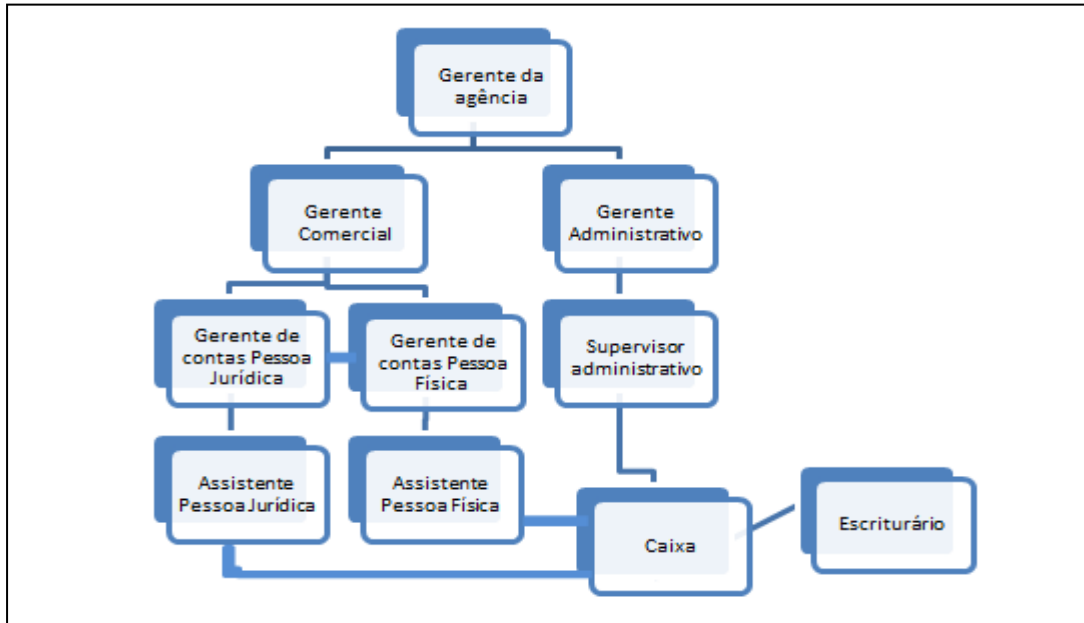
exterior. É um dos maiores grupos econômicos do setor, estando na lista dos 10 maiores bancos em números de ativos. Por questão de sigilo e segurança, o nome do banco não pode ser revelado, e para fins de pesquisa foi denominado como Banco X. O banco já possui quase 80 anos de história, e preza por ser um banco democrático, presente em todo o País, a serviço de seu desenvolvimento econômico e social. Além disso, um dos principais diferenciais considerados é a intensiva aplicação de recursos em tecnologias, e é uma das marcas mais valiosas do Brasil. Embora a empresa tenha diversos segmentos e departamentos, o estudo foca apenas no segmento de agências de varejo.

A organização apresenta uma Universidade Corporativa estruturada, que conta com unidades em diversos estados do Brasil. No Rio Grande do Sul, a unidade está alocada no prédio da diretoria e regionais, em Porto Alegre. A Universidade Corporativa do Banco X tem como estrutura uma gestora da unidade, dois instrutores, e três pessoas que atuam na organização dos eventos, cursos e palestras, e realizam a logística dos funcionários, convites e atuação consultiva de aprendizagem aos funcionários da organização. Os cursos são ministrados prioritariamente pelos instrutores da unidade, e havendo necessidade são deslocados instrutores das demais unidades de outros estados. Além dos instrutores, alguns cursos são ministrados por consultores contratados, empresas e em alguns casos gerentes de produtos dos departamentos (não gerentes de agência), que são funcionários que são designados exclusivamente para desenvolvimento e suporte para cada produto bancário. A Universidade Corporativa apresenta como missão garantir e aprimorar permanentemente a gestão do capital humano, influenciando e viabilizando a estratégia da organização.

As agências do banco X possuem os seguintes cargos, por ordem de hierarquia do mais baixo para o maior. O funcionário é admitido com o cargo de escriturário, posteriormente recebe a promoção para o cargo de caixa. A próxima promoção vai depender de qual carreira o profissional pretende seguir: administrativa ou comercial. Se optar por carreira administrativa, a próxima promoção é para supervisor administrativo, e por fim gerente administrativo. Nessa carreira o funcionário não pode buscar chegar ao cargo de gerente da agência. Na carreira comercial, a promoção seguinte é para assistente de pessoa física ou jurídica, e posteriormente para gerente de pessoa física ou jurídica. O usual é primeiro passar pela gerência física e posteriormente jurídica, mas pode não ocorrer nessa ordem, pulando direto para pessoa jurídica. Algumas agências de mega porte possuem o cargo de gerente comercial, mas a maior parte dos funcionários transita de pessoa jurídica para gerente de agência. O cargo de gerente de contas jurídica tem níveis I, II e III, para assumir

uma agência o usual é estar no nível III. Essa relação hierárquica pode ser melhor compreendida na figura 3 a seguir:

**Figura 3: Estrutura organizacional nas agências do banco X**



Fonte: Elaborado pela autora

Finalizadas as considerações sobre a organização, bem como sobre a descrição do cargo analisado no presente estudo, no capítulo seguinte são apresentados e discutidos os resultados obtidos na aplicação do questionário. É pertinente considerar que nem todos os gerentes da amostra em questão possuem a estrutura completa mencionada na figura 3, pois muitas agências, de porte pequeno, contam com 3 ou 4 colaboradores apenas.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS

O questionário foi aplicado com 111 gerentes de agência, englobando os 4 diferentes portes de agência. Os dados coletados nos questionários serão apresentados em 5 subseções conforme segue: perfil dos gestores, influência dos cursos técnicos ofertados pela UC, influência dos cursos comportamentais ofertados pela UC, impacto da capacitação do gestor na sua equipe de trabalho e influência no comportamento do gestor em razão de sua participação em cursos.

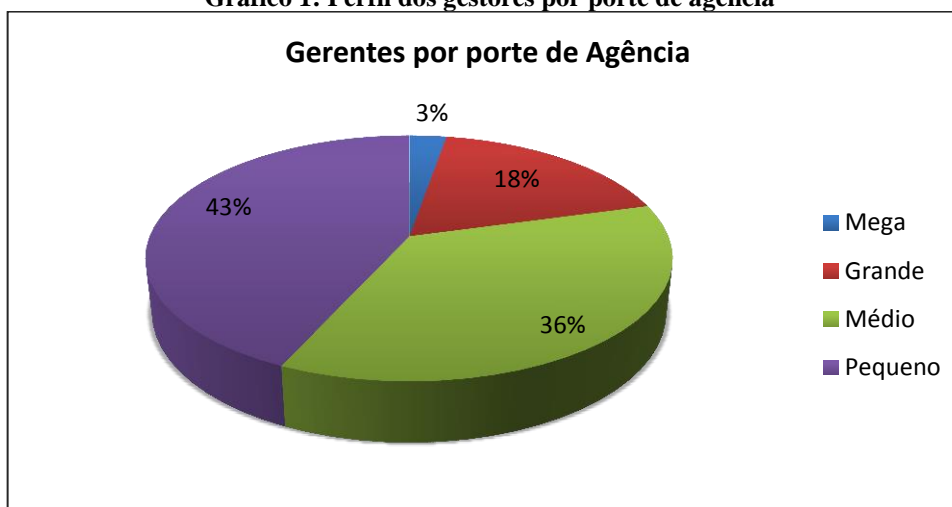
As seções de questões sobre influência dos cursos técnicos ofertados pela UC, influência dos cursos comportamentais ofertados pela UC, impacto da capacitação do gestor na sua equipe de trabalho e influência no comportamento do gestor em razão de sua participação em cursos foram analisadas partindo de uma escala de 5 opções, as quais são discordo plenamente, discordo parcialmente, não concordo e nem discordo, concordo parcialmente e concordo plenamente.

### 4.1 PERFIL DOS GERENTES PESQUISADOS

No questionário, foram considerados 4 itens para análise do perfil dos gestores. O primeiro deles é o porte da agência, onde dos 111 respondentes 3 são de agências de mega porte, correspondendo a 2,7%; 20 gestores são de agências de grande porte, correspondendo a 18,2%; 40 gestores são de agências de médio porte correspondendo a 36,04% e os 48 restantes são de agências pequenas, correspondendo a praticamente metade da amostra com 43,24%. Essa divisão por porte de agência é relevante, pois podemos considerar que as respostas nos blocos seguintes tem um peso maior na realidade de agências de pequeno porte, conforme resultados da amostra analisada em questão.

A divisão por porte de agência pode ser visualizada no gráfico a seguir:

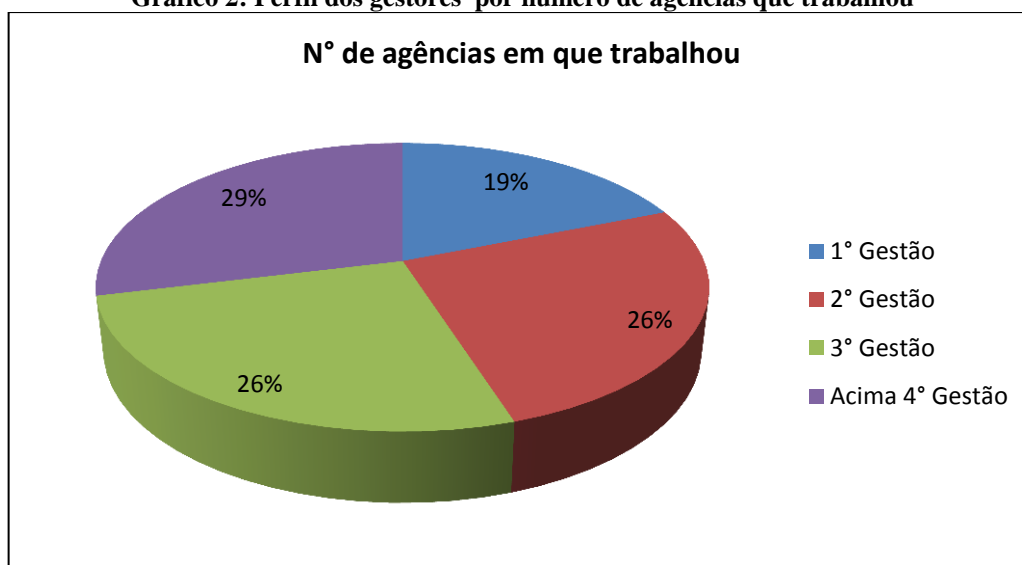
**Gráfico 1: Perfil dos gestores por porte de agência**



Fonte: Elaborado pela autora

O segundo item considerado foi a quantidade de agências por qual o gestor já passou no cargo de gerência, ou seja, em qual gestão a pessoa se encontrava. Os gerentes em sua primeira gestão são 19%; os gerentes em sua segunda gestão são 26%; os gerentes na terceira gestão também são 26% e os gestores que estão na quarta ou acima correspondem a 32 respondentes, ou seja, 29%. Esses números são explicitados no gráfico a seguir:

**Gráfico 2: Perfil dos gestores por número de agências que trabalhou**

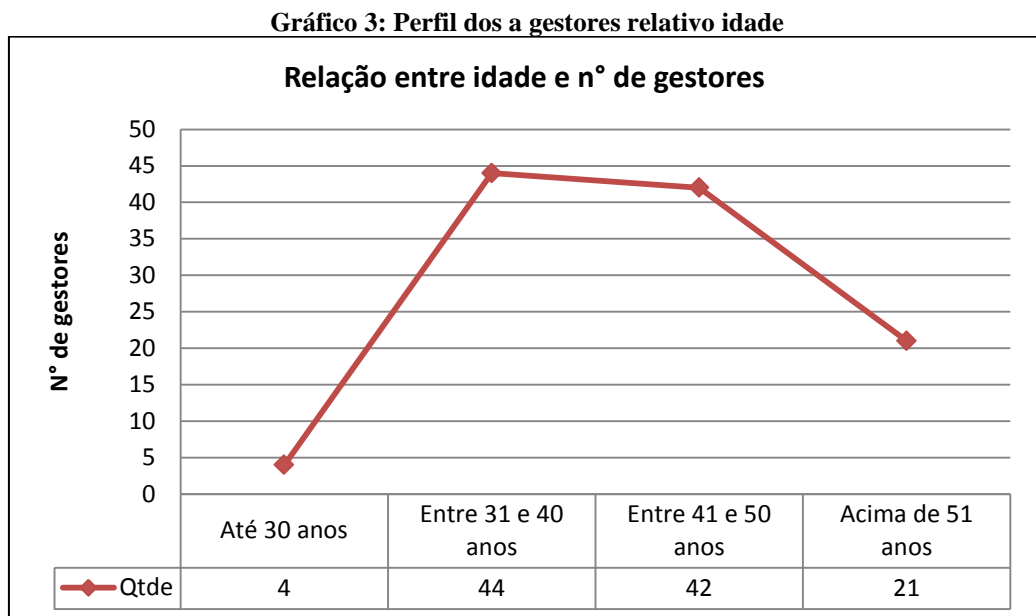


Fonte: Elaborado pela autora

Podemos considerar que a quantidade de agências por onde o gestor já trabalhou, é um item relevante para maturidade na gestão da equipe e na própria gestão de sua carreira. A maioria dos gestores já passaram por 4 ou mais agências, normalmente seguindo uma ordem

de pequeno porte até grande ou mega porte. Porém, devemos relacionar ao item anterior, pois grande parte das agências, na realidade do estado do Rio Grande do Sul, é de porte pequeno, o que de certa forma pode dificultar a maturidade e o crescimento enquanto gerente de uma agência.

O terceiro item foi quanto a idade, pois neste momento podemos verificar se a empresa possui uma carreira rápida, ou seja, se os gestores alcançam esse cargo (maior cargo hierarquicamente dentro da agência) com maior velocidade ou não. O retorno obtido nessa questão foi que 4 gestores tem até 30 anos, sendo 3,60%; 44 gestores tem entre 31 e 40 anos, sendo 39,64%, outros 42 estão entre 41 e 50 anos, 37,84% e os 21 restantes estão acima dos 51 anos, correspondendo a 18,92% da amostra. Segue gráfico referente a idade dos respondentes:



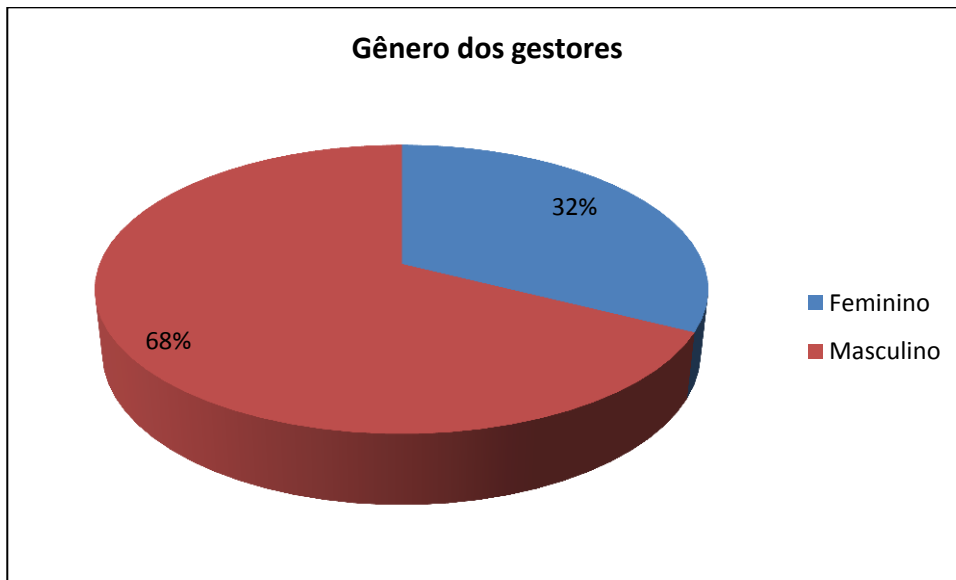
Fonte: Elaborado pela autora

O maior pico de idade é entre 31 e 40 anos, poucos gerentes chegam nessa posição antes dessa idade. Em termos de carreira, caso passe por todos os níveis e setores, conforme visto no referencial teórico temos entre 5 e 6 cargos na área comercial, e supondo que a pessoa inicie sua carreira com 18 anos (idade mínima para ingressar em um banco, tirando casos de jovem aprendiz e estágio), a cada 3 anos há uma promoção, em média, atingindo por volta dos 35 anos o cargo de gerência. Esse dado é importante pois temos uma amostra entre 31 e 50 anos principalmente, ou seja, não tão jovem mas também em um momento de plena atividade profissional.



O ultimo item questionado foi quanto ao sexo do respondente, sendo 36 mulheres e 75 homens, 32,43% e 67,57% respectivamente.

**Gráfico 4: Perfil dos gestores quanto ao gênero**



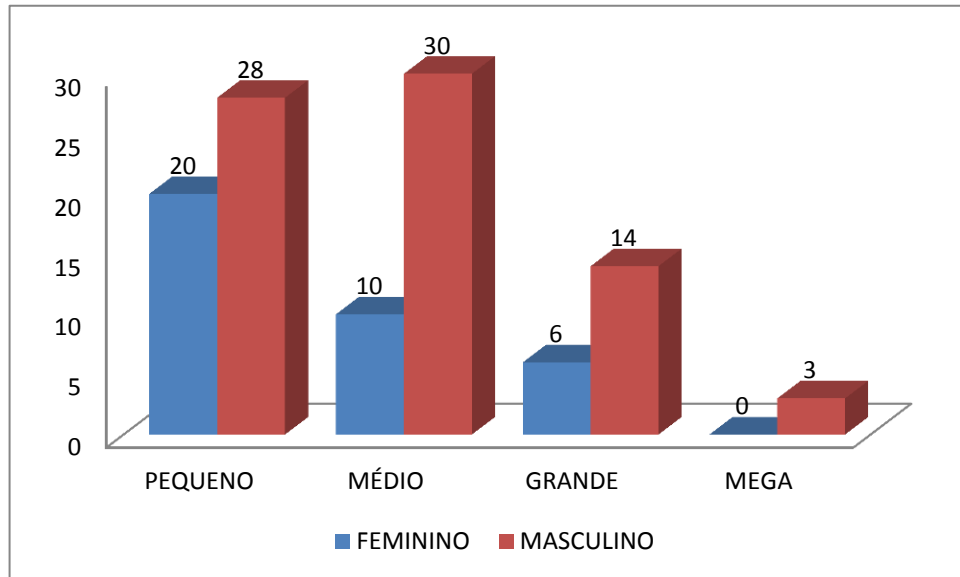
Fonte: Elaborado pela autora

Esse dado é de certa forma alarmante, pois verificamos que ainda há uma grande concentração de lideranças masculinas. Esse dado vai ao encontro dos números apresentados no Relatório Anual Sócio Econômico da Mulher de 2014, que verificou que as mulheres encontram-se em menor proporção quanto o número de homens nos cargos diretivos e de gerência em diversos ramos de trabalho. Mesmo com maior nível de escolaridade - das mulheres empregadas no setor financeiro 71,67% possuem ensino superior contra 66,52% dos homens com o mesmo nível de escolaridade – há pouca presença feminina nos cargos de diretoria. De 1919 diretores no Brasil, apenas 455 são mulheres, segundo dados do Dieese obtidos em estudo na Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (Contraf-CUT).

Após identificar que existe disparidade de gênero no perfil dos gerentes das agências, cabe analisarmos de que forma estão dispersos relacionando com o porte de agência e idade, a fim de verificar se há ligação entre os fatores.

Ao cruzarmos os dados de gênero e porte de agência, obtivemos o gráfico 5 a seguir:

Gráfico 5: Gênero vs porte de agência



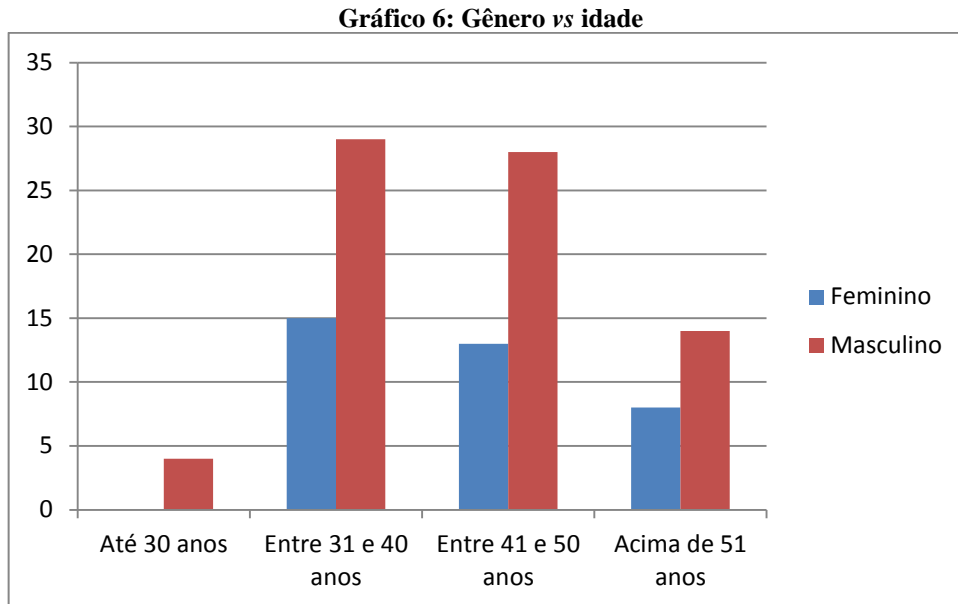
Fonte: Elaborado pela autora

De 36 gerentes de agência do gênero feminino, 55,56% estão vinculadas a agências de pequeno porte, representando 20 gerentes; outras 10 gerentes estão alocadas em agências de médio porte, representando 26,78%; e 6 gerenciam agências de grande porte, um percentual de 16,67%. Nenhuma gerente está trabalhando em uma agência de mega porte na amostra. Em contrapartida, os homens pesquisados representam 28 de agências de porte pequeno, ou seja, 37,33%; outros 30 gerentes alocados em agências de médio porte, que representam 40% do total de gerentes do gênero masculino; 14 trabalham em agências de porte grande e são 18,67% dos pesquisados; outros 3 gerentes representando 4% são de agências mega porte. A partir de tais percentuais, podemos considerar que enquanto a maioria dos homens são de agências de médio porte, a maioria das gerentes mulheres trabalham em agências de porte pequeno.

Em estudo na Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (Contraf-CUT) o Dieese constatou outro dado relevante, quanto a idade dos profissionais do setor bancário. Segundo esse estudo, o número de mulheres em exercício se torna mais raro à medida em que avança a idade. As bancárias são a maioria de contratadas em idades entre 18 e 39 anos, porém a partir dos 40 anos elas começam a deixar o setor financeiro.

O que podemos verificar é que na organização em questão na presente pesquisa, esse dado não pode ser confirmado tendo o gênero como único fator. Provavelmente isso se deve

ao fato de a empresa trabalhar com o modelo de carreira fechada. Esse dado pode ser visualizado no gráfico 6 a seguir:



Fonte: Elaborado pela autora

No gráfico apresentado podemos identificar que tanto para o gênero masculino, quanto para o gênero feminino, há um padrão de idade, sendo maior o número de gestores entre 31 e 40 anos, e vai decrescendo para ambos os sexos até os gerentes acima de 51 anos. Portanto, a questão de gênero não é fator único na diminuição de profissionais com o avanço da idade. Não cabe neste estudo identificar quais outras variáveis estão relacionadas a isso, porém podemos concluir que, embora o gênero seja fator relevante em questões como porte de agência e percentual na gestão das agências, pode não ser determinante relacionado a idade.

#### 4.2 A INFLUÊNCIA DOS CURSOS TÉCNICOS OFERTADOS PELA UNIVERSIDADE CORPORATIVA NO DESENVOLVIMENTO DOS GESTORES

Nesse bloco foram propostas algumas afirmações acerca da participação dos gestores em cursos técnicos e de que forma isso os afeta. Os resultados estão resumidos no quadro 3 a seguir:

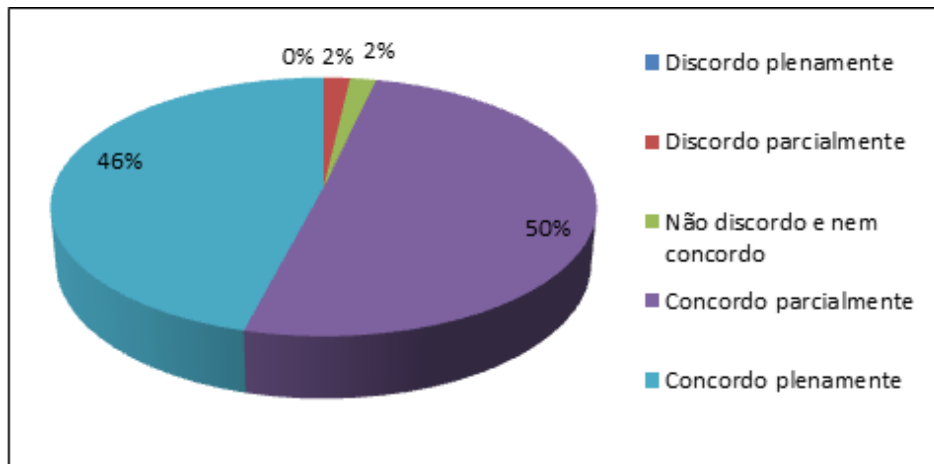
**Quadro 3: Afirmações sobre a percepção dos gestores em cursos técnicos**

Item	Questão	Discordo plenamente	%	Discordo parcialmente	%	Não discordo e nem concordo	%	Concordo parcialmente	%	Concordo plenamente	%	Total	% Total
1	O conteúdo dos cursos técnicos é viável de aplicação no dia a dia das agências.	0	0,00	2	1,80	2	1,80	56	50,45	51	45,95	111	100,00
2	Eu aplico no dia a dia os conteúdos dos cursos técnicos.	0	0,00	7	6,31	3	2,70	70	63,06	31	27,93	111	100,00
3	Aplico os conteúdos apenas nas primeiras semanas após a participação, depois volto a realizar da forma que fazia antes.	28	25,23	19	17,12	12	10,81	45	40,54	7	6,31	111	100,00
4	Acredito ser importante participar de cursos técnicos.	0	0,00	0	0,00	1	0,90	18	16,22	92	82,88	111	100,00
5	Acredito que minha formação anterior já é suficiente e não demanda cursos técnicos oferecidos pela empresa.	70	63,06	25	22,52	3	2,70	8	7,21	5	4,50	111	100,00
6	Eu costumo repensar a forma que faço alguma atividade quando me mostram que existe outra forma de fazer.	0	0,00	0	0,00	3	2,70	31	27,93	77	69,37	111	100,00
7	Os cursos técnicos são mais importantes que os cursos comportamentais.	29	26,13	32	28,83	30	27,03	18	16,22	2	1,80	111	100,00
8	Utilizo a Universidade Corporativa como apoio na busca por certificações.	1	0,90	8	7,21	22	19,82	37	33,33	43	38,74	111	100,00
9	Tive um expressivo desenvolvimento profissional desde que comecei a participar dos cursos técnicos.	0	0,00	8	7,21	14	12,61	56	50,45	33	29,73	111	100,00
10	Tenho me tomado um profissional mais qualificado em função dos cursos técnicos.	0	0,00	1	0,90	12	10,81	56	50,45	42	37,84	111	100,00
11	Considero que meu desempenho como gestor tem melhorado após os cursos técnicos.	2	1,80	2	1,80	9	8,11	48	43,24	50	45,05	111	100,00

Fonte: Elaborado pela autora

A primeira questão “O conteúdo dos cursos técnicos é viável de aplicação no dia a dia das agências” identifica a viabilidade de aplicação dos conteúdos que são vistos nos cursos técnicos, partindo do pressuposto de os cursos técnicos são voltados à apresentação de ferramentas operacionais de trabalho, revisão de formas de fazer as tarefas, etc. O gráfico 7 a seguir apresenta o resultado obtido a partir das respostas para esta questão:

**Gráfico 7: O conteúdo dos cursos técnicos é viável de aplicação no dia a dia das agências**

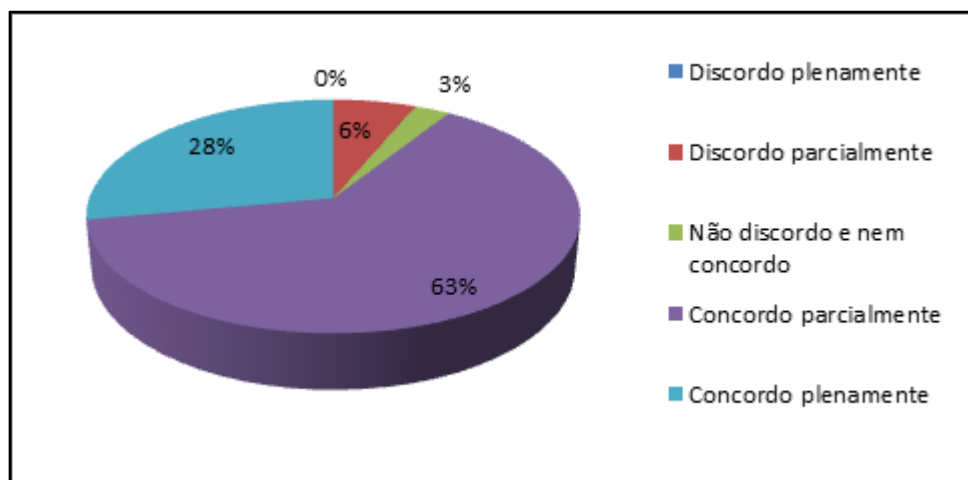


Fonte: Elaborado pela autora

O que se verifica é uma convergência de respostas, sendo que 50% dos gestores concordaram parcialmente com a afirmação, ou seja, existem as ferramentas, materiais de apoio, equipamentos, tempo e todos os recursos necessários para aplicar os conteúdos nas agências, porém não de forma plena, e os outros 46% concordaram totalmente, considerando que há 100% de viabilidade de aplicação.

A segunda questão “Eu aplico no dia a dia os conteúdos dos cursos técnicos” buscou verificar se há a ação de fato. A partir disso, foram obtidas as seguintes respostas, conforme gráfico 8 a seguir:

**Gráfico 8: Eu aplico no dia a dia os conteúdos dos cursos técnicos**

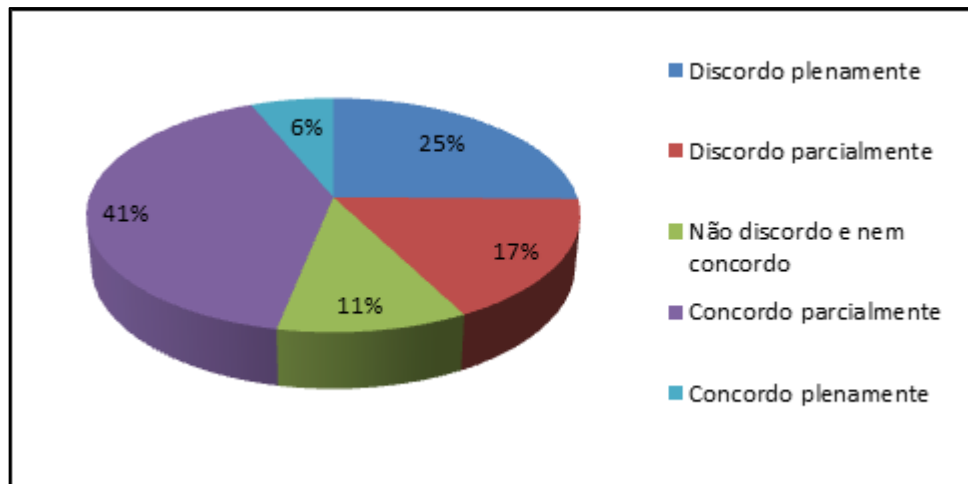


Fonte: Elaborado pela autora

Grande parte dos gestores, cerca de 63%, considerou que aplica parcialmente, 28% afirmaram que aplicam plenamente e alguns gestores chegaram a responder que não aplicam, correspondendo a 6% da amostra. Ou seja, a Universidade Corporativa oferece o conhecimento sobre a ferramenta, o ambiente é propício para que ocorra a aplicação, porém alguns não chegam a de fato utilizar o conhecimento na prática.

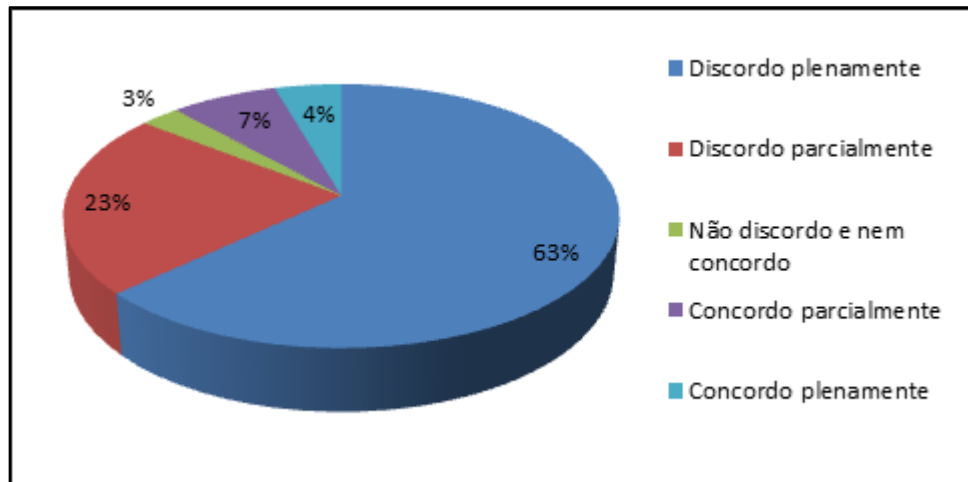
A terceira questão “Aplico os conteúdos apenas nas primeiras semanas após a participação, depois volto a realizar da forma que fazia antes” complementa a análise sobre a questão anterior, e acrescenta a informação de se o conteúdo é aplicado perenemente ou não. Cerca de 47% dos gestores afirmou que aplica apenas nas primeiras semanas após o retorno a agência, e em seguida volta a fazer da forma que já fazia antes, conforme o gráfico 9 a seguir:

**Gráfico 9: Periodicidade da aplicação do conteúdo**



Fonte: Elaborado pela autora

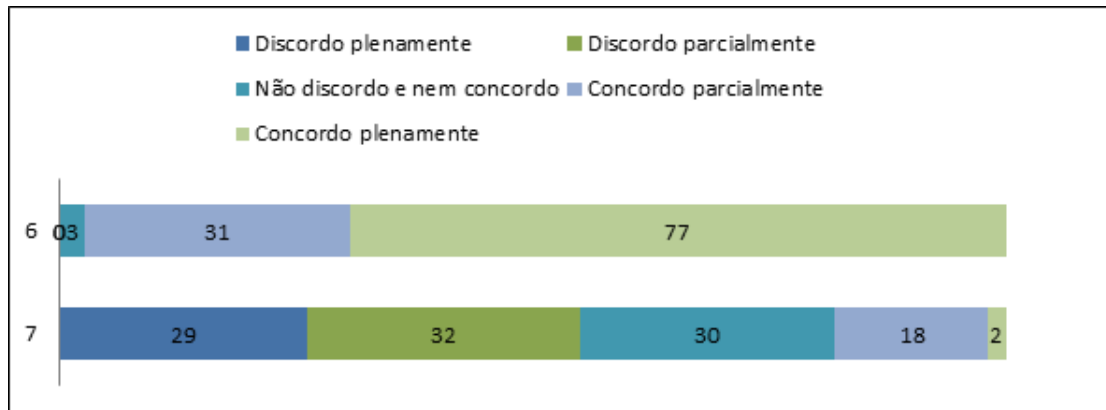
Apesar do resultado de certa forma negativo da questão anterior, na questão 4 “Acredito ser importante participar de cursos técnicos”, foi unânime que é importante participar de cursos técnicos, isso demonstra que os gerentes compreendem a importância, mas por variáveis como praticidade de fazer de outra forma, falta de aderência a mudanças e outras, não são realizadas as atividades da forma como é ensinada em curso por muito tempo. A questão seguinte “Acredito que minha formação anterior já é suficiente e não demanda cursos técnicos oferecidos pela empresa” teve 63% de gerentes que discordaram plenamente, e as demais respostas foram heterogêneas, conforme mostra o gráfico 10 abaixo:

**Gráfico 10: Necessidade de formação complementar**

Fonte: Elaborado pela autora

A sexta questão “Eu costumo repensar a forma que faço alguma atividade quando me mostram que existe outra forma de fazer” traz uma contradição quanto as respostas obtidas nas questões anteriores, pois ao mesmo tempo em que concordam que é importante participar dos cursos e não seguem aplicando os conhecimentos, 91,30% dos participantes concorda parcial e plenamente que repensam a forma de fazer quando alguém mostra um novo conhecimento. Porém, quando questionados se “Os cursos técnicos são mais importantes que os cursos comportamentais” em termos de mais importante, discordaram parcial ou totalmente, 26,13% e 28,83%, respectivamente que os cursos técnicos são mais importantes que os cursos comportamentais. Os valores das respostas que foram obtidos em cada opção para ambas questões é identificado no gráfico 11 abaixo:

**Gráfico 11: Eu costumo repensar a forma que faço alguma atividade quando me mostram que existe outra forma de fazer e os cursos técnicos são mais importantes que os cursos comportamentais**



Fonte: Elaborado pela autora

Isso evidencia que os gestores sentem cada vez mais necessidade de cursos que abordem aspectos psicológicos em relação a comportamento. Esse fato vai ao encontro do modelo de Educação Corporativa, que conforme exposto no referencial teórico, nos seus programas educacionais os conteúdos são voltados para que os gestores repensem seu comportamento.

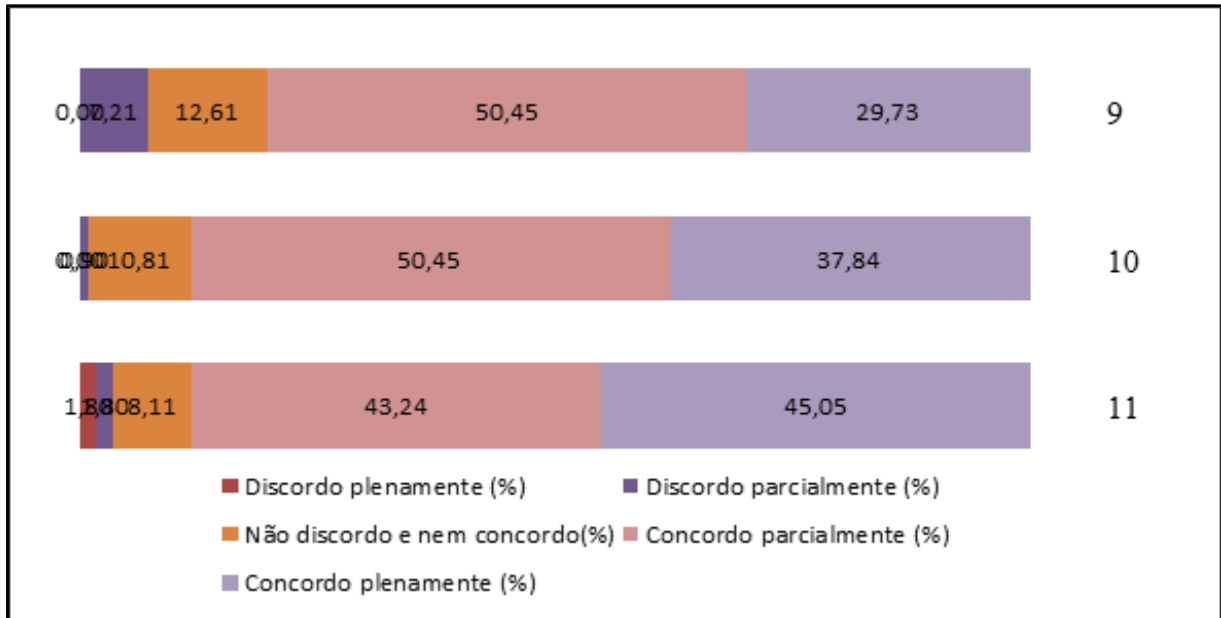
Um fator relevante é quanto ao apoio que a UC presta aos gestores quanto a certificação necessária para se trabalhar no segmento. Conforme visto no referencial teórico, o setor bancário exige uma certificação, a CPA10 (no mínimo) para se trabalhar com a comercialização de investimentos. Grande parte dos gerentes concordou que a UC é importante na busca por certificações, afinal é uma fonte interna de capacitação para um certificado que não é de uso exclusivo da organização. Além disso, conforme Mundim (2002) a EC tem como objetivo evitar que o profissional se desatualize técnica, cultural e profissionalmente, e perca sua capacidade de exercer a profissão com competência e eficiência. Dessa forma, a EC cumpre com o que os autores propõem que seja seu escopo, ajudando os profissionais a planejar e oportunizar seu desenvolvimento.

As últimas questões analisadas “Tive um expressivo desenvolvimento profissional desde que comecei a participar dos cursos técnicos”; ”Tenho me tornado um profissional mais qualificado em função dos cursos técnicos”; “Considero que meu desempenho como gestor tem melhorado após os cursos técnicos” dizem respeito a performance e sua ligação com a participação em cursos técnicos. A maioria concordou parcial 50,45%, 50,45% e 43,24% respectivamente ou plenamente 29,73%, 37,45% e 45,05%, respectivamente que seu



desenvolvimento enquanto liderança, bem como seu desempenho são amparados positivamente pelos efeitos da participação nos cursos técnicos.

**Gráfico 12: Análise conjunta das questões 9, 10 e 11**



Fonte: Elaborado pela autora

Conforme Eboli (1999) exige-se das pessoas uma postura voltada para o autodesenvolvimento e aprendizagem contínua, e isso tem contribuído para que as organizações se comprometam com a educação de seus colaboradores. A partir disso, podemos considerar que os gestores compreendem e valorizam o compromisso da organização para com sua aprendizagem e autodesenvolvimento, e consideram isso como fator importante no seu desenvolvimento profissional.

### 4.3 A INFLUÊNCIA DOS CURSOS COMPORTAMENTAIS OFERTADOS PELA UNIVERSIDADE CORPORATIVA NO DESENVOLVIMENTO DOS GESTORES

Da mesma forma que o bloco anterior, foram propostas 7 afirmações relacionadas a cursos comportamentais oferecidos para gerentes de agência pela Universidade Corporativa. A partir disso, obtivemos o quadro resumo conforme segue:

**Quadro 4: Afirmações sobre a percepção dos gestores em cursos comportamentais**

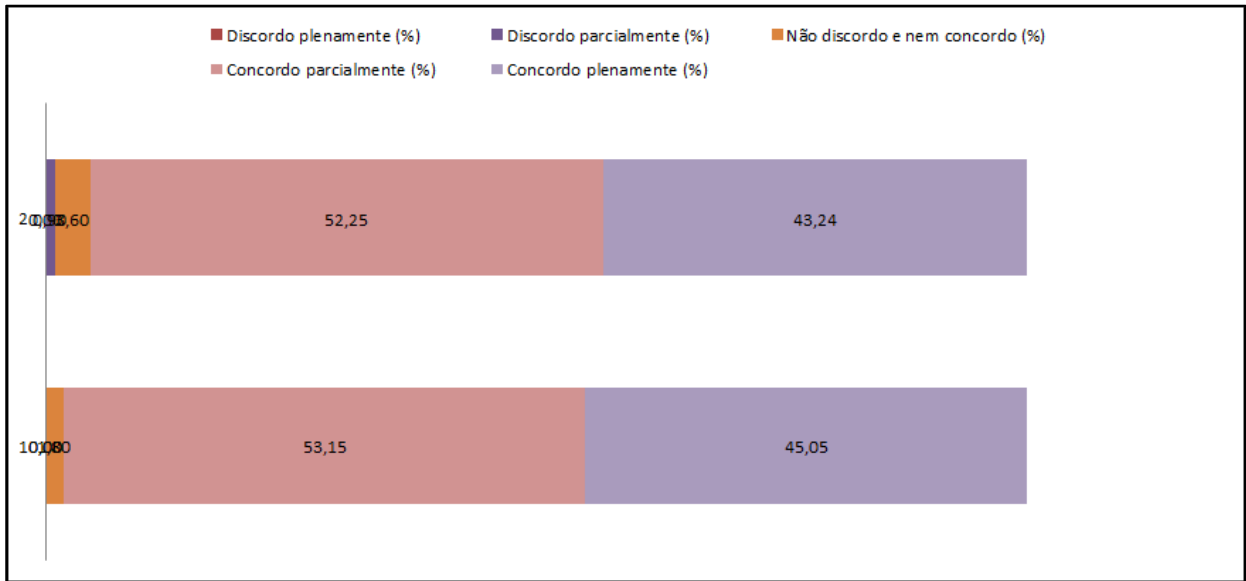
Item	Questão	Discordo plenamente	%	Discordo parcialmente	%	Não discordo e nem concordo	%	Concordo parcialmente	%	Concordo plenamente	%	Total	%
1	O conteúdo dos cursos comportamentais é viável de aplicação no dia a dia das agências.	0	0,00	0	0,00	2	1,80	59	53,15	50	45,05	111	100,00
2	Eu aplico no dia a dia os conteúdos dos cursos comportamentais.	0	0,00	1	0,90	4	3,60	58	52,25	48	43,24	111	100,00
3	É importante participar de cursos comportamentais.	0	0,00	0	0,00	1	0,90	14	12,61	96	86,49	111	100,00
4	Eu mudo minha forma de agir com a minha equipe após participar de algum curso comportamental.	0	0,00	2	1,80	3	2,70	56	50,60	49	44,90	111	100,00
5	Acredito ser importante dar e receber feedback.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	4,50	106	95,50	111	100,00
6	Os cursos comportamentais são mais importantes que os cursos técnicos.	12	10,81	20	18,02	39	35,14	32	28,83	8	7,21	111	100,00
7	Aplico os conteúdos dos cursos comportamentais apenas nas primeiras semanas após a participação, depois volto a agir da forma como agia antes.	40	36,04	25	22,52	16	14,41	26	23,42	4	3,60	111	100,00

Fonte: Elaborado pela autora

A primeira afirmação “O conteúdo dos cursos comportamentais é viável de aplicação no dia a dia das agências” teve por objetivo relacionar o conteúdo visto em cursos comportamentais e a viabilidade de aplicar no dia a dia das agências. As respostas se dividiram basicamente 53,15% concorda parcialmente, e o restante 45,05% concorda totalmente, ou seja, é aceito que os cursos comportamentais são aplicáveis nas agências, tendo todos os recursos necessários para tal. Assim como no bloco anterior, foi considerado importante verificar se além de os conteúdos apresentarem viabilidade de aplicação, eles são aplicados de fato pelos gestores. Isso fica evidenciado na questão 2 “Eu aplico no dia a dia os conteúdos dos cursos comportamentais”, e apenas 5 gestores não concordaram que ocorra a aplicação efetiva do aprendizado, o que demonstra que a grande maioria acredita que põe em prática tudo aquilo que foi visto em cursos.

Tais respostas as questões 1 e 2 estão dispostas visualmente no gráfico 13 a seguir:

**Gráfico 13: Análise conjunta de viabilidade e aplicação efetiva dos conteúdos dos cursos comportamentais**

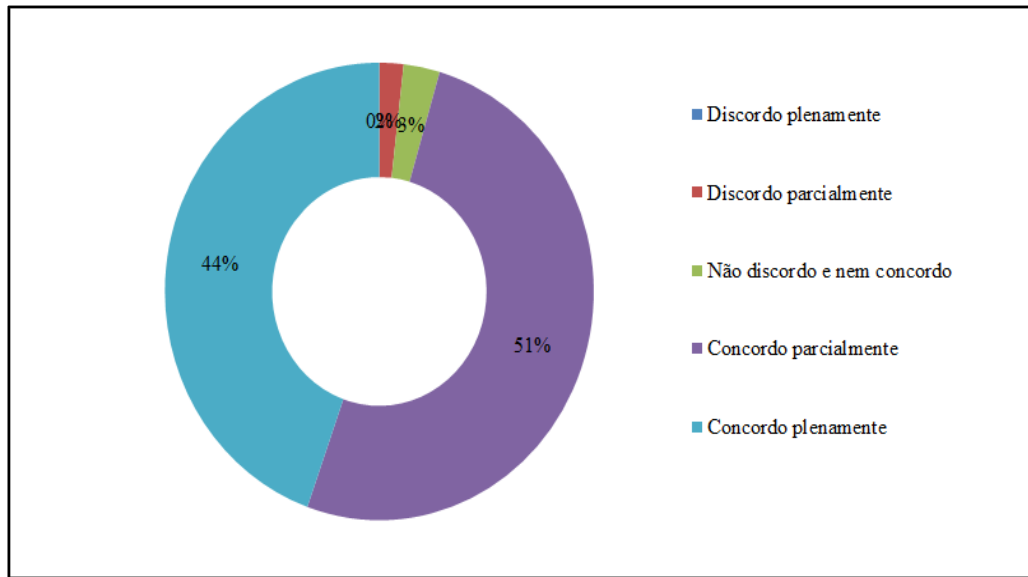


Fonte: Elaborado pela autora

Quanto a importância de participação em cursos comportamentais, todos os gestores consideraram importante, não havendo nenhum gestor que considere irrelevante participar de cursos comportamentais. Isso é uma visão bastante importante, pois as questões comportamentais tem sido destacadas, tanto no setor bancário como no mercado organizacional em geral. Especificamente para esse setor, o agir dentro da agência, seja com colegas ou clientes é o que faz toda a diferença, afinal cada vez mais os grandes bancos se diferenciam mais pelo atendimento, e menos pelos produtos oferecidos propriamente.

Considerando a influência desse modelo de cursos no perfil das lideranças, 51% dos gestores informaram que concorda parcialmente e 45% concorda plenamente que muda sua forma de agir após a participação em cursos comportamentais, e apenas 2% pessoas acreditam que não aja uma mudança no comportamento. Podemos verificar tais percentuais apresentados no gráfico 14 a seguir:

**Gráfico 14: Mudança de comportamento em função de participação em curso**



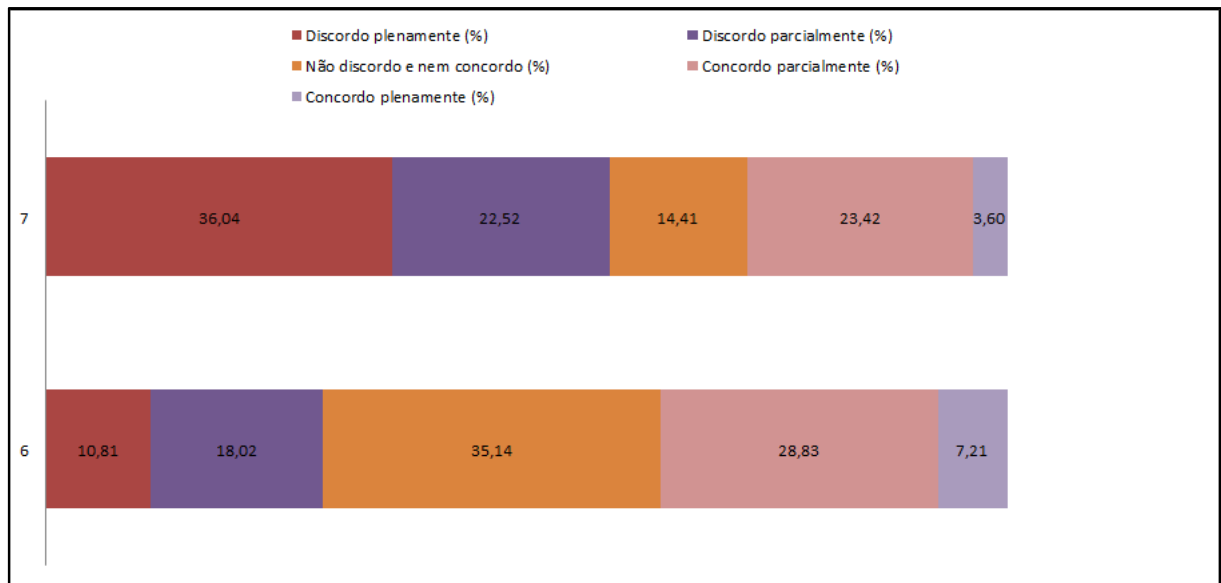
Fonte: Elaborado pela autora

Essa mudança de comportamento com relação a sua equipe de trabalho tende a ser positiva, pois cursos comportamentais trabalham questões de ética, feedback, formas de lidar com problemas, e todo tipo de reflexão sobre o perfil e forma de agir no ambiente de trabalho. Aliado a isso, observa-se uma atitude muito mais participativa, o que não significa fraqueza. A liderança é mais ampla, não visa simplesmente manter a eficiência, mas também criar um processo contínuo de mudanças na organização.

A questão seguinte “Acredito ser importante dar e receber feedback” é justamente sobre o feedback, que é uma forma de dar um parecer sobre outra pessoa ou grupo, avaliando seu desempenho. Em um feedback é importante apontar os pontos positivos e negativos, sendo uma forma de comunicação que busca minimizar conflitos. No ambiente bancário, onde há muita pressão, cobrança e tensão, é importante que o gestor e sua equipe busquem um ambiente saudável, e o feedback é a principal ferramenta para que isso ocorra. O resultado foi que 100% dos gerentes concordaram que é importante dar e receber feedback.

Nas duas afirmações seguintes "Os cursos comportamentais são mais importantes que os cursos técnicos" e "Aplico os conteúdos dos cursos comportamentais apenas nas primeiras semanas após a participação, depois volto a agir da forma como agia antes" foram obtidas respostas diversificadas, conforme mostra o gráfico a seguir:

Gráfico 15: Análise conjunta das questões 6 e 7



Fonte: Elaborado pela autora

Quando questionados sobre os cursos comportamentais serem mais importantes que cursos técnicos, 10% dos gestores discordaram plenamente, 18% discordaram parcialmente, 35% não concordaram e nem discordaram, 29% concordaram parcialmente e os outros 7% concordaram plenamente. A partir desse cenário podemos concluir que depende do perfil de cada indivíduo e suas fragilidades enquanto gestor, além da percepção de organização e podemos citar até seus valores pessoais. E por fim, quando questionados a respeito da perpetuidade da mudança após a participação em cursos, 36% responderam que discordam plenamente, 22% discorda parcialmente, 14% não discordou e nem concordou, 23% concordou parcialmente e 4% concordou plenamente.

#### 4.4 O IMPACTO DA CAPACITAÇÃO DO GESTOR NA SUA EQUIPE DE TRABALHO

Neste tópico foram abordadas questões referentes ao comportamento da liderança com relação a sua equipe de trabalho, e de que forma a participação em cursos no geral afeta essa relação. A seguir temos o quadro 5 resumo com as respostas:

**Quadro 5: Impacto da capacitação do gestor na sua equipe de trabalho**

Item	Questão	Discordo plenamente	%	Discordo parcialmente	%	Não discordo e nem concordo	%	Concordo parcialmente	%	Concordo plenamente	%	Total	%
1	Quando participo de cursos, realizo reunião com minha equipe para passar os assuntos abordados.	0	0,00	2	1,80	9	8,11	28	25,23	72	64,86	111	100,00
2	Quando participo de cursos, me sinto mais preparado para descentralizar tarefas.	1	0,90	0	0,00	2	1,80	49	44,14	59	53,15	111	100,00
3	Quando participo de cursos, me sinto mais preparado para acompanhar as tarefas da equipe.	0	0,00	0	0,00	3	2,70	40	36,04	68	61,26	111	100,00
4	Quando participo de cursos, me sinto mais preparado para lidar com os problemas de equipe.	0	0,00	0	0,00	2	1,80	37	33,33	72	64,86	111	100,00
5	Estimulo minha equipe para desenvolvimento de novas habilidades e atitudes no trabalho.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	18	16,22	93	83,78	111	100,00
6	Incentivo minha equipe a participar de eventos de treinamento dos quais seus integrantes necessitam.	0	0,00	0	0,00	4	3,60	14	12,61	93	83,78	111	100,00
7	Preocupo-me em levantar necessidades de treinamento de minha equipe.	0	0,00	0	0,00	8	7,21	25	22,52	78	70,27	111	100,00

Fonte: Elaborado pela autora

A partir de tais informações, podemos verificar que 65% dos gestores costuma realizar reuniões com sua equipe após participar de algum curso, seja ele comportamental ou técnico, para repassar as informações obtidas. Esse tipo de interação é válida para que os funcionários se sintam engajados e motivados, pois há uma participação mesmo que indireta nos conteúdos e tem as informações necessárias, sem a centralização do conhecimento apenas na figura do gestor.

Para Rocha (2004, p.54) o conceito de educação corporativa significa “pensar a educação corporativa como um processo contínuo e abrangente, permite deslocar o foco do treinamento de um evento único e presencial para um processo de ensino-aprendizagem em que as pessoas compartilham o conhecimento no dia-a-dia”. Dessa forma, quando o gestor reserva um momento para compartilhar com a equipe o aprendizado, seja fazendo uma exposição de um conteúdo específico, seja apenas para relatar como foi a participação em algum curso ou evento, está se evidenciando um processo de aprendizagem baseado no compartilhamento. Verificamos então, que a Educação Corporativa é um processo que ocorre em todas as esferas da empresa, e não apenas em um momento em sala de aula unicamente.

Houve também uma grande concordância quanto a preparação do gestor para descentralizar tarefas, apenas 1% gestores apontaram que participar de curso não faz com que eles se sintam mais preparados para tal decisão e ação. O restante se dividiu entre 44%

consideraram que parcialmente se sentem mais preparados, e 53% completamente mais preparados. Aliado a isso, 36% gestores responderam concordar parcialmente que ao participarem de cursos, se sentem mais preparados para acompanhar as tarefas da equipe e 62% consideraram plenamente essa questão.

Estes resultados possivelmente reflitam o fato de que nos cursos são revisadas ferramentas e assuntos que, por ser um cargo pouco operacional, muitas vezes o gestor termina perdendo a prática ou desconheça a forma de realização de algum procedimento que foi atualizado. Isso permite que o gerente, ao conhecer o que seus funcionários estão fazendo, possa cobrar ou verificar a efetividade com maior tranquilidade.

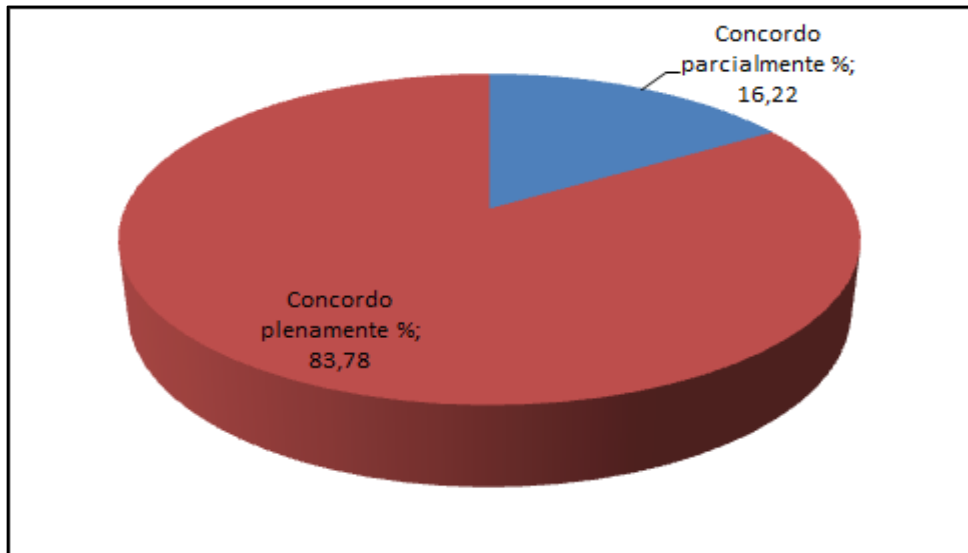
Nesse sentido, a questão seguinte “Quando participo de cursos, me sinto mais preparado para acompanhar as tarefas da equipe” aborda justamente a percepção de que, ao participar de cursos, os gestores se sentem mais preparados para acompanhar as atividades de sua equipe. 61% responderam que sim, se sentem mais preparados plenamente, e 36% se sentem parcialmente mais preparados. Ou seja, com a participação dos gestores em cursos identificou-se que eles passam a ter maior facilidade para descentralizar as tarefas, além de conseguir mais tranquilamente acompanhar o que está sendo solicitado.

A quarta questão trata dos conflitos na equipe, sejam eles entre o gestor e o funcionário, seja entre funcionários. Ao serem questionados se a participação em cursos afeta positivamente na preparação - seja ela psicológica, emocional ou até argumentativa – na resolução de problemas da equipe, 33% responderam que consideram que sim parcialmente, 65% concordaram plenamente, e 2% não tinham uma opinião a respeito. Dessa forma, principalmente em cursos comportamentais, é trabalhado o lado emocional do gestor, que muitas vezes se depara com situações onde devem mediar conflitos, e ser imparcial de seus interesses.

A questão 5 “Estimulo minha equipe para desenvolvimento de novas habilidades e atitudes no trabalho” tange um importante tópico dentro do tema lideranças, pois buscou verificar se os gestores agem de acordo com o que se espera, conforme verificado por autores como Gardner (1990) que define liderança como um processo de persuasão, onde um indivíduo, denominado líder, influencia um grupo a dedicar-se a objetivos defendidos por este líder, ou partilhado pelo líder e seus seguidores. E para além disso, há uma noção de líder como influenciador da equipe que Carvalhal (2001) afirma que o líder deve manter uma relação de credibilidade, construindo confiança mútua e inspirando os liderados. Portanto se o líder for considerado alguém com valor a ser seguido, a equipe tende a se motivar mais para

alcançar suas metas. Ou seja, uma liderança forte e bem estruturada tem o poder de formar uma equipe forte, que busca novos conhecimentos e habilidades que vão beneficiar toda equipe. Esta questão teve como resultado as seguintes respostas, conforme gráfico:

**Gráfico 16: Estimulo minha equipe para desenvolvimento de novas habilidades e atitudes no trabalho**



Fonte: Elaborado pela autora

Nesta questão, 83% dos respondentes afirmaram que estimulam sua equipe para desenvolver novas habilidades, e os outros 17% concordaram que também agem nesse sentido, porém não de forma plena. No modelo de Educação Corporativa, Eboli (2005) aborda a questão de liderança no trazendo que os gestores devem ter uma postura de educadores, se envolvendo e se responsabilizando pela educação de sua equipe. A autora conclui que o papel dos líderes é de extrema importância, pois são eles agentes de disseminação e um exemplo a ser percebido. Quando o gestor estimula seus funcionários, seja a participar de um curso, seja a repensar a forma de fazer algo e buscar uma nova forma mais eficiente, dentro do modelo de EC, ele está agindo como uma liderança, e não como apenas um gestor.

A sexta questão aborda a participação dos funcionários em cursos, buscando verificar se os gestores veem a importância disso. Da amostra, 84% gestores considera que incentiva plenamente sua equipe a participar de cursos, 13% concordaram parcialmente e 3% não concordaram e nem discordaram. Esse incentivo abrange tanto a liberação dos funcionários para cursos, como organizar a trilha de aprendizagem da equipe, de forma que todos tenham a oportunidade de participar de cursos, conforme sua função na agência. Nesse sentido, Eboli (2005) considera que para um sistema de EC atingir seus propósitos as pessoas precisam se envolver e se comprometer, e para isso ocorrer a mentalidade de aprendizagem contínua deve



estar alinhada em três níveis: empresa, lideranças e pessoas, ou seja, tanto as lideranças quanto os funcionários devem estar engajados e comprometidos.

A última questão “Preocupo-me em levantar necessidades de treinamento de minha equipe” complementa, buscando verificar se o gestor tem a preocupação de levantar necessidades junto a sua equipe de forma a buscar soluções de aprendizagem que venham a suprir as dúvidas, dificuldades etc. de cada um, não agindo de forma passiva nesse acompanhamento. Para tal item, 70% dos gestores afirmou que se preocupa plenamente, 22% de forma parcial e os 8% restantes não opinou nesta questão. Assim como na questão anterior, dentro do modelo de aprendizagem contínua da Educação Corporativa, e de formação de lideranças, levantar necessidades é primordial para o crescimento da equipe, sendo um dos itens que Eboli (2004) considera como princípio de sucesso de um sistema de EC, é a parceria interna que significa responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem. A autora acrescenta ainda que o papel dos gestores é vital não apenas por serem eles agentes de disseminação e transformação, mas também porque são exemplos a serem percebidos. Dessa forma as lideranças precisam estar preparadas para serem educadores e criadores de um ambiente que motive sua equipe.

#### 4.5 A INFLUÊNCIA DOS CURSOS NO COMPORTAMENTO DO GESTOR

Esse bloco de questões aborda o comportamento em geral do gestor, buscando verificar se a participação do mesmo em cursos exerce alguma influência no seu comportamento no dia a dia de trabalho.

**Quadro 6: Comportamento do gestor e sua relação com a participação em cursos**

Item	Questão	Discordo plenamente	%	Discordo parcialmente	%	Não discordo e nem concordo	%	Concordo parcialmente	%	Concordo plenamente	%	Total	%
1	A minha participação em cursos afeta positivamente o meu desempenho frente a equipe.	1	0,90	0	0,00	0	0,00	32	28,83	78	70,27	111	100,00
2	Participar de cursos não afeta em nada minha forma de agir na agência.	73	65,77	14	12,61	4	3,60	8	7,21	12	10,81	111	100,00
3	Participar de cursos não é produtivo porque não tenho condições/suporte (estrutura, tempo, recursos) para aplicar os conteúdos aprendidos.	60	54,05	21	18,92	8	7,21	15	13,51	7	6,31	111	100,00
4	A partir dos cursos sinto-me mais bem preparado para realizar as atividades que me são destinadas.	0	0,00	0	0,00	5	4,50	46	41,70	59	53,80	111	100,00
5	Testo novos conhecimentos aplicando-os na prática de meu trabalho.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	49	44,14	62	55,86	111	100,00
6	Procuro aprimorar procedimentos de trabalho, experimentando novas maneiras de executá-lo.	0	0,00	0	0,00	2	1,80	35	31,53	74	66,67	111	100,00

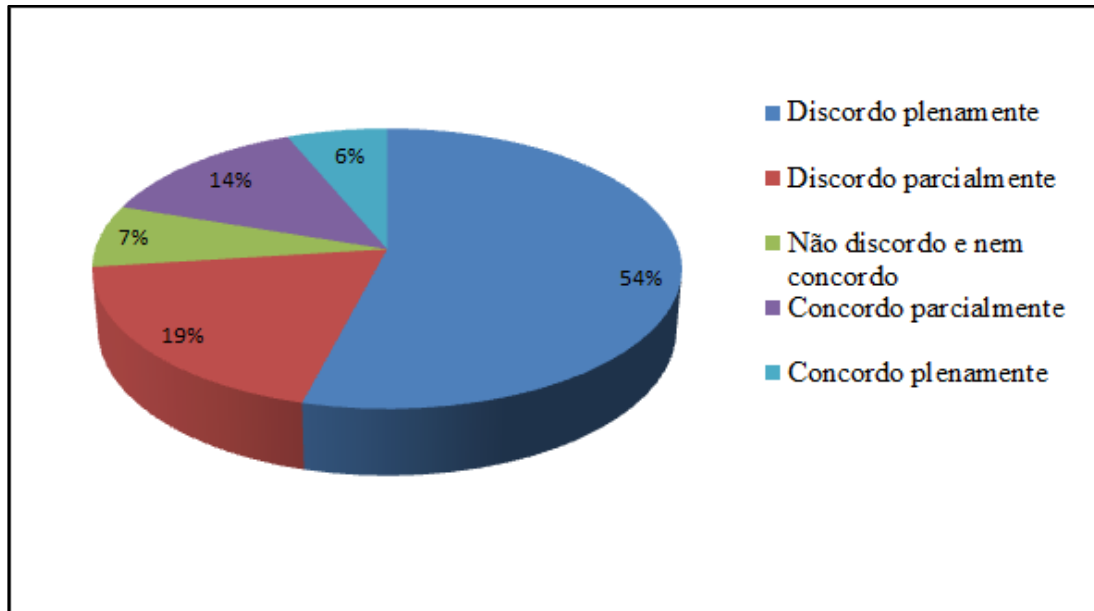
Fonte: Elaborado pela autora

A primeira questão é bastante abrangente, pois questiona se a participação em cursos afeta positivamente seu desempenho. Apenas um gestor discordou, considerando que não muda em nada seu desempenho. O restante considerou que afeta sim, sendo que 29% dos gestores afirmaram que afeta parcialmente, e os demais 70% concordaram que afeta plenamente. Porém, de forma um pouco contraditória, na segunda questão quando questionados se participar de cursos não afetava em nada, 11% dos gestores concordaram plenamente que sua participação não interfere em nada na sua forma de agir, e ainda 7% consideraram que parcialmente não muda em nada. Outros 4% não opinaram nem que sim e nem que não.

Embora a grande maioria continuasse com a opinião de que participar de cursos afeta de algum modo sua forma de agir na agência, podemos verificar que ao realizar a questão de outra forma, qual seja “Participar de cursos não afeta em nada minha forma de agir na agência”, alguns gestores mudaram um pouco a opinião em relação a primeira questão. Fica a dúvida então se, ou não foi respondido com total atenção, ou a opinião é de que afeta positivamente seu desempenho, mas não muda muito na sua forma de agir.

A terceira questão “Participar de cursos não é produtivo porque não tenho condições/suporte (estrutura, tempo, recursos) para aplicar os conteúdos aprendidos” obteve um retorno bastante diversificado, conforme exposto no gráfico a seguir:

**Gráfico 17: Participar de cursos não é produtivo**



Fonte: Elaborado pela autora

Podemos verificar que mais da metade, em torno de 73% discordou de tal afirmação parcial ou totalmente, 7% não teve opinião sobre esse assunto, e 20% concordou que não considera produtivo participar de cursos, em função de fatores como falta de tempo, estrutura ou recursos. Um dos agravantes para essa resposta pode ser o quadro enxuto que se encontram as agências, dificultando que o gestor possa disponibilizar tempo para participação de cursos. No item seguinte “A partir dos cursos sinto-me mais bem preparado para realizar as atividades que me são destinadas” em torno de 95% dos gerentes concordou que se sentem mais preparados ao participarem de cursos. Podemos analisar a partir disso que as atividades vinculadas ao cargo necessitam de atualização, e acompanhamento da Universidade Corporativa, de forma a suprir e preparar os líderes para suas funções. Autores como Pilati e Borges (2004) verificaram que o treinamento e estratégias de aplicação do que foi aprendido são preditoras satisfatórias de indicadores de efetividade de ações educacionais no trabalho.

Sobre os conhecimentos adquiridos nos cursos, todos os gestores concordaram que testam esses conhecimentos aplicando-os na prática em seu dia a dia de trabalho. Por fim, a última questão busca verificar se os gestores procuram aprimorar procedimentos de trabalho experimentando novas maneiras de executá-lo. As respostas tenderam a afirmar que sim,

sendo que 32% responderam que procuram aprimorar os procedimentos de trabalho de forma parcial, 67% de forma plena e 1% não opinaram sobre o assunto.

O Banco X, conforme foi mencionado anteriormente, trabalha com o conceito de carreira fechada. Dessa forma, para o profissional chegar ao cargo de liderança, deve necessariamente ter passado por cargos iniciais e intermediários. Portanto, podemos considerar que o funcionário é imerso na cultura organizacional desde o início de sua carreira, e ao chegar ao posto de gerente da agência já cumpriu uma trilha de aprendizagem referente as competências necessárias aos cargos e atividades anteriores. Ao chegar nesse cargo, a organização preza por algumas competências que vem a formar o modelo de liderança, baseado em visão globalizada, conhecimento do negócio e liderança. Essa competência liderança vai ao encontro dos resultados obtidos no presente estudo, que são profissionais que compreendem a importância da aprendizagem contínua por meio da Educação Corporativa, sendo uma referência para sua equipe, lideranças que compartilham com a equipe e incentivam a todos que busquem através dos mecanismos disponíveis oferecidos pela Universidade Corporativa, o seu desenvolvimento.

Um dos resultados mais relevantes obtidos a partir das respostas ao questionário retrata o cenário das agências em que os gestores verificam maior impacto - tanto no seu desenvolvimento quanto na gestão da equipe – pela participação em cursos comportamentais e não nos cursos técnicos. Dessa forma, podemos concluir que a Educação Corporativa exerce influência positiva no comportamento e desenvolvimento das lideranças no Banco X a partir de seus mecanismos de aprendizagem contínua, tendo como pilar a estruturação da Universidade Corporativa a partir de 2013, pois esta oferece soluções de aprendizagem que vão ao encontro das necessidades dos gerentes no seu dia a dia. A principal influência se dá por meio da participação destes gestores em cursos comportamentais, auxiliando no seu processo de crescimento e fortalecimento da relação com a equipe.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo corporativo passa a todo o momento por mudanças, e o setor bancário é um dos setores mais atingidos nos últimos anos, seja em detrimento dos avanços na tecnologia, que proporciona maior agilidade nos produtos e serviços ofertados, mas também porque o quadro se torna ainda mais enxuto e os cargos acumulam cada vez mais tarefas. Nesse contexto de grandes mudanças, os profissionais devem possuir múltiplas habilidades. As empresas, sentindo a necessidade de capacitar adequadamente seus funcionários, têm criado as chamadas Universidades Corporativas, que são uma ferramenta de aprendizagem contínua que faz parte de um modelo chamado Educação Corporativa.

A organização estudada no presente trabalho, o Banco X, teve uma reestruturação no setor de treinamento em 2013, com a fundação da sua Universidade Corporativa. Atrelado a isso toda organização buscou se adaptar a outras novidades, como a gestão por competências, as avaliações 360° entre outras mudanças. O nosso foco foi a Universidade Corporativa, e mais especificamente de que forma ela influencia o comportamento e desenvolvimento das lideranças bancárias, no caso os gerentes de agência. Para tal, foi delineado que os objetivos específicos seriam analisar se os conteúdos dos cursos técnicos e comportamentais são aplicados nas agências, assim como identificar o impacto da capacitação dos gestores na sua equipe de trabalho e seu comportamento.

Os resultados foram satisfatórios e verificamos que as lideranças da amostra analisada estão alinhadas e em processo de adaptação a realidade organizacional, bem como os conceitos de Educação Corporativa, qual seja uma forma de vincular a estratégia da organização enquanto busca os objetivos da mesma e considera as necessidades de sua área de atuação estão sendo efetivamente postos em prática, tanto pela organização quanto pelas lideranças. Quanto aos cursos técnicos, os gestores concordam que seu desenvolvimento enquanto liderança, bem como seu desempenho são amparados positivamente pelos efeitos da participação nos cursos técnicos. Aliado a isso, oportunizando o desenvolvimento profissional, foi constatado que a Universidade Corporativa é um pilar importante na conquista de certificações relevantes para o desempenho do trabalho bancário.

Ao serem questionados sobre qual forma de capacitação eles consideram mais importantes, praticamente todos os gestores consideraram que os cursos comportamentais são mais importantes que os cursos técnicos, além disso os cursos técnicos são normalmente aplicados apenas nas primeiras semanas após o retorno para o ambiente de trabalho, enquanto os cursos comportamentais tem maior impacto no seu dia a dia, e dessa forma são aplicados

de forma duradoura. Considerando a influência desse modelo de cursos no perfil das lideranças, grande parte dos gestores afirmou que muda sua forma de agir após a participação em cursos comportamentais.

Em relação ao impacto da capacitação dos gestores na sua equipe de trabalho, conseguimos constatar que os gestores em geral costumam realizar reuniões com sua equipe de forma a transmitir o conteúdo de cursos participados, sejam técnicos ou comportamentais, e dessa forma trazendo a aprendizagem para todos os níveis da agência. Ao participarem de cursos, os gestores conseguem com maior facilidade descentralizar e acompanhar tarefas, além de terem maior amparo argumentativo para resolução e mediação de conflitos na equipe. Por fim, o que podemos concluir em relação ao comportamento e desenvolvimento profissional nesse cargo é que a Universidade Corporativa tem cumprido seu papel de ser uma forma de suprir as necessidades de aprendizagem, seja como um suporte em questões operacionais, certificações, e principalmente para auxiliar as lideranças em assuntos como relacionamento interpessoal e carreira.

Os objetivos do trabalho foram alcançados, pois conseguimos verificar que tanto os cursos técnicos quanto os cursos comportamentais são aplicados nas agências no dia a dia dos gerentes, e pudemos delinear que o impacto da capacitação dos gestores tem impacto positivo na sua equipe de trabalho, pois os gestores conseguem ter consciência da importância da aprendizagem para sua carreira e para a da equipe, de forma que os funcionários tenham o amparo para buscar novos conhecimentos e testar novas habilidades. Foi possível também destacar alguns pontos onde a participação em cursos gera influência no comportamento dos gestores, sendo considerada a participação e o apoio da Universidade Corporativa algo que os gestores percebem como de alta relevância.

Além disso, observamos uma limitação do estudo, pois não houve relação de investigação entre a percepção das equipes e os gestores respondentes, o que pode dificultar a veracidade das conclusões apresentadas como prática efetiva no dia a dia nas agências. Como proposição para organização, levantamos a possibilidade de os próprios gerentes atuarem como instrutores de soluções de aprendizagem, isso se deve ao fato de dentro do modelo proposto, termos os gestores como educadores de equipes e condutores de aprendizagem.

O presente estudo pode vir a servir como instrumento para tomada de decisão da organização, principalmente para Universidade Corporativa, uma vez que apresenta os dados de percepção e julgamento dos gestores, que são, em tese, os principais aliados nesse sistema de Educação Corporativa, acerca dos cursos que são ofertados, bem como a identificação dos principais gargalos de necessidades desses gestores. Tal estudo não teve como proposta

esgotar o assunto da relação Educação Corporativa, lideranças e setor bancário, mas sim compreender os conceitos e identificar de que forma isso acontece na prática em uma organização bancária, podendo servir de base para estudos futuros no tema. Aqui foi apresentado um estudo inicial dos diversos temas que remetem a Educação Corporativa às lideranças bancárias, podendo ser utilizado para futuramente serem aprofundados os tópicos específicos em novos estudos.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. M. (2012). **Gestão & Sociedade**, Belford Roxo v. I, Número 1, Julho.
- ALPERSTEDT, C. **Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição**. Revista de Administração Contemporânea (RAC), v. 5, n. 3, p. 149-166, Set./Dez. 2001.
- ANBIMA. Disponível em <[http://www.anbima.com.br/pt\\_br/pagina-inicial.htm](http://www.anbima.com.br/pt_br/pagina-inicial.htm)> Acesso em 06 maio 2017.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **50 Maiores Bancos e o Consolidado do Sistema Financeiro Nacional**. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/top50/port/top50.asp>>. Acesso em: 07 de junho 2017
- BAYMA, Fátima & MONTENEGRO, Eraldo. **Universidade Corporativa: uma decisão estratégica**. IN: BAYMA, Fátima (org.). Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências. São Paulo: Pearson Prentice Hall, p. 82-85, 2004.
- BENNIS, Warren. **Becoming a Leader**. Hutchingston/USA: Business Books, 1989
- CARTWRIGHT & ZANDER. **Grupo, Medo e Liderança**. Material Internet, 1997.
- CARVALHAL, E. (2001). **Ciclo de vida das organizações: peopleware, liderança transformadora, desenvolvimento de equipes de alto desempenho: os insumos básicos para a empregabilidade do profissional e a conquista da liderança pelas organizações na virada do milênio**. Rio de Janeiro: FGV.
- CASTRO, Cláudio de Moura; EBOLI, Marisa. **Universidade Corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade**. Revista de Administração de Empresas, v. 53, n. 4, p. 408-414, 2013.
- CATANI, A. David. **Trabalho e Tecnologia: Dicionário Crítico**. Porto Alegre. Vozes, 1997.
- CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. **Pipeline de Liderança - Desenvolvimento de Líderes Como Diferencial Competitivo - 2ª Ed.** 2013
- DALAKOURA, A. (2010). **Examining the effects of leadership development on firm performance**. Journal of Leadership Studies, 4(1), 59–70. doi: 10.1002/jls.20160
- DAY, D. V. (2000). **Leadership development: a review in context**. Leadership Quarterly, 11(4), 581-613. doi: 10.1016/S1048-9843(00)00061-8
- DRUCKER, Peter; PETERS, Tom; BLANCHARD, Ken; HAMEL, Gary; COVEY, Stephen; OHMAE, Kenichi; SENGE, Peter; KANTER, Rosabeth M.; **Seminário Mundial de Estratégia e Liderança**; Portugal: Material Internet, 1997
- EBOLI, Marisa. **Universidades corporativas**. 1.edição. Brasília: SP/PROGEP, 1999.



EBOLI, M. **O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa**. 1ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades**. Editora Gente, São Paulo, 2004.

EBOLI, M. **O papel das lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 45, n. 4, out./dez. 2005.

FEBRABAN. **Relatório Anual 2008**. São Paulo: Ipsis Gráfica e Editora, 2009.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

FREITAS, Henrique; MOSCAROLA, Jean Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. RAE electron., Jun 2002, vol.1, no.1, p.1-30. ISSN 1676-5648

GARDNER, John W. **Liderança**. Rio de Janeiro: Record, 1990

GIL, Antonio Carlos. Observação. In.: **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLEMAN, D. (2015). **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva.

GRISCI, C. L. Iochins; WEBER, Letícia. **Trabalho Imaterial Bancário, Lazer e a Vivência de Dilemas Pessoais Contemporâneos**. RAC, Curitiba, v. 15, n. 5, art. 6, 2011. p. 897-917.

GRISCI, C. L. Iochins; BESSI, V. Gisele. **Modos de trabalhar e de ser na reestruturação do bancário**. In: Revista Sociologias, Porto Alegre, 2004. p. 160-200.

HEIFETZ, Ronald. **Revista Management, HSM**. São Paulo. n° 14. maio-junho/1999.

KETS DE VRIES, Manfred F.R. **Life and Death in the Executive Fast Lane**. San Francisco/USA: Jossey-Bass Publishers, 1995.

Kouzes, J. M. & Posner, B. (2008). **O Novo Desafio da Liderança: A Fonte Mais Confiável para Quem Deseja Aperfeiçoar Sua Capacidade de Liderança**. São Paulo: Campus.

MALVEZZI, Sigmar. Do Taylorismo ao comportamentalismo - 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: BOOG, Gustavo G. (coord). **Manual de treinamento e Desenvolvimento - ABTD**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005. 347p.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MOREIRA, Patrícia de Bom Freitas. **Sistema Financeiro Nacional: Rumo à Concentração**. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

MUNDIM, Ana Paula Freitas. (2002). **Desenvolvimento de produtos e educação corporativa**. 1.edição. Atlas, São Paulo.

PUCCI, B. **Teoria Crítica e Produção do conhecimento no processo educacional**. São Paulo: Papyrus, 1996.

Relatório Anual Socioeconômico da Mulher 2014. Disponível em <[http://www.spm.gov.br/central-de-conteudos/publicacoes/publicacoes/2015/livro-raseam\\_completo.pdf](http://www.spm.gov.br/central-de-conteudos/publicacoes/publicacoes/2015/livro-raseam_completo.pdf)> Acesso em 17 junho 2017

ROCHA, Bianca Patrícia Lopes. Treinamento versus educação corporativa: um novo modelo voltado para o desenvolvimento e a aprendizagem contínua. IN:LIMA, Marcos Antonio Martins (org.) **Educação, competências e desempenho: chaves humanas para a auto-sustentabilidade organizacional**. Fortaleza: Fundação Universidade Estadual do Ceará, p. 31-62, 2004.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. **Reestruturação nos Bancos no Brasil: Desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho**. Educ. Soc. [online]. 1999, v. 20, n. 67, 0. 183-209.

SOARES, C. **O trabalho das mulheres brasileiras: uma abordagem a partir dos censos demográficos de 1872 a 2010**. Trabalho apresentado no XIX Encontro Nacional de Estudos Populacionais, ABEP, realizado em São Pedro/SP – Brasil, de 24 a 28 de novembro de 2014.

STONER, James A.F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda. (PHB), 1995.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. **Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E**. In.: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. RICE, A.K. Formação de Líderes. São Paulo: Ibrasa, 1970.

## **APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO**

**1. Porte da agência:**

- Mega
- Grande
- Médio
- Pequeno

**2. Tempo de gestão:**

- 1° gestão
- 2° gestão
- 3° gestão
- Acima da 4° gestão

**3. Idade:**

- Até 30 anos
- Entre 31 e 40 anos
- Entre 41 e 50 anos
- Acima de 51 anos

**4. Sexo:**

- Feminino
- Masculino

## 5. Analisar se os conteúdos dos cursos técnicos são aplicados nas agências pelos gestores:

	Discordo plenamente	Discordo parcialmente	Não discordo e nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo plenamente
O conteúdo dos cursos técnicos é viável de aplicação no dia a dia das agências.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu aplico no dia a dia os conteúdos dos cursos técnicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplico os conteúdos apenas nas primeiras semanas após a participação, depois volto a realizar da forma que fazia antes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acredito ser importante participar de cursos técnicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acredito que minha formação anterior já é suficiente e não demanda cursos técnicos oferecidos pela empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu costumo repensar a forma que faço alguma atividade quando me mostram que existe outra forma de fazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os cursos técnicos são mais importantes que os cursos comportamentais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilizo a Universidade Corporativa como apoio na busca por certificações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tive um expressivo desenvolvimento profissional desde que comecei a participar dos cursos técnicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho me tornado um profissional mais qualificado em função dos cursos técnicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo plenamente	Discordo parcialmente	Não discordo e nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo plenamente
Considero que meu desempenho como gestor tem melhorado após os cursos técnicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Analisar se os conteúdos dos cursos comportamentais são aplicados nas agências pelos gestores:

	Discordo plenamente	Discordo parcialmente	Não discordo e nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo plenamente
O conteúdo dos cursos comportamentais é viável de aplicação no dia a dia das agências.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu aplico no dia a dia os conteúdos dos cursos comportamentais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É importante participar de cursos comportamentais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu mudo minha forma de agir com a minha equipe após participar de algum curso comportamental.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acredito ser importante dar e receber feedback.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os cursos comportamentais são mais importantes que os cursos técnicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplico os conteúdos dos cursos comportamentais apenas nas primeiras semanas após a participação, depois volto a agir da forma como agia antes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Identificar e analisar que tipo de impacto a capacitação dos gestores tem no trabalho de sua equipe de trabalho:

	Discordo plenamente	Discordo parcialmente	Não discordo e nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo plenamente
Quando participo de cursos, realizo reunião com minha equipe para passar os assuntos abordados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando participo de cursos, me sinto mais preparado para descentralizar tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando participo de cursos, me sinto mais preparado para acompanhar as tarefas da equipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando participo de cursos, me sinto mais preparado para lidar com os problemas de equipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estimulo minha equipe para desenvolvimento de novas habilidades e atitudes no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivo minha equipe a participar de eventos de treinamento dos quais seus integrantes necessitam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupo-me em levantar necessidades de treinamento de minha equipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Identificar se a participação em cursos se apresenta como fator de influencia no comportamento dos gestores:

	Discordo plenamente	Discordo parcialmente	Não discordo e nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo plenamente
Acredito que incentivar e liberar a minha equipe para participar de cursos é importante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha participação em cursos afeta positivamente o meu desempenho frente a equipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participar de cursos não afeta em nada minha forma de agir na agência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participar de cursos não é produtivo porque não tenho condições/suporte (estrutura, tempo, recursos) para aplicar os conteúdos aprendidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A partir dos cursos sinto-me mais bem preparado para realizar as atividades que me são destinadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Testo novos conhecimentos aplicando-os na prática de meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procuro aprimorar procedimentos de trabalho, experimentando novas maneiras de executá-lo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>