

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA**

UERLEI VALDOMIRO ARAUJO

**FRAMEWORK DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA PARA
ALINHAR COMPETÊNCIAS COM OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E
OPERACIONAIS**

VITÓRIA
2018

UERLEI VALDOMIRO ARAUJO

**FRAMEWORK DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA PARA
ALINHAR COMPETÊNCIAS COM OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E
OPERACIONAIS**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão Pública do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública, na área de concentração de Administração Pública.

Orientador: Prof. D.Sc. Roquemar de Lima Baldam

VITÓRIA
2018

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

A658f Araujo, Uerlei Valdomiro, 1986-
Framework de uma universidade corporativa para alinhar competências com objetivos estratégicos e operacionais / Uerlei Valdomiro Araujo. - 2018.
79 f. : il.

Orientador: Roquemar de Lima Baldam.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

I. Universidade corporativa. 2. Competências. 3. Treinamento. 4. Capacitação dinâmica. 5. Gestão do desempenho. 6. Recursos humanos. I. Baldam, Roquemar de Lima. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35

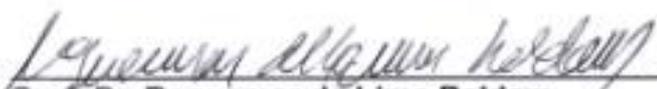
UERLEI VALDOMIRO ARAUJO

**FRAMEWORK DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA PARA ALINHAR
COMPETÊNCIAS COM OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovada em 10 de dezembro de 2018.

COMISSÃO EXAMINADORA


Prof. Dr. Roquemar de Lima Baldam
Universidade Federal do Espírito Santo
(Orientador)


Prof. Dr. Lourenço Costa
Universidade Federal do Espírito Santo


Prof. Dr. Thalmu Coelho Paiva Junior
Universidade Federal do Espírito Santo


Prof. Dr. Júlio César Pompeu
Universidade Federal do Espírito Santo

RESUMO

Trata-se de uma pesquisa-ação realizada em uma Universidade Corporativa de uma empresa pública brasileira, para propor uma estrutura de trabalho (*framework*) que alinhe o desenvolvimento de competências aos objetivos estratégicos e operacionais da organização. Com base na Teoria da Expectância de Vroom (1964), elaborou-se uma *survey* exploratória utilizando a Escala de Likert na construção do questionário e métodos quantitativos como Alfa de Cronbach para medir o grau de confiança das proposições e regressão múltipla para análise dos dados numéricos, medindo assim o grau de significância das variáveis propostas. Também se utilizou métodos qualitativos, como observação direta, pesquisa documental e grupo focal, para responder a lacunas deixadas pela primeira etapa da pesquisa com a aplicação da *survey*, após análise dos dados gerados. Métodos e ferramentas, como *Business Model Canvas*, *Árvore da Realidade Atual* e *SWOT*, foram utilizados com a finalidade de melhor estruturar um *framework* para uma Universidade Corporativa, baseando-se num modelo de Gestão por Competências com foco na capacitação dinâmica. Inicialmente a pesquisa discute as práticas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) e o impacto destas na percepção e desempenho do trabalhador. Em seguida, discute-se universidade corporativa, competências, capacitação dinâmica, gestão por competências e gestão do desempenho. Propõe uma discussão que contemple uma melhoria do entendimento das teorias, suas interdependências, suas diferenças e a aplicabilidade dessa discussão numa organização pública de grande porte no Brasil e apresenta uma estrutura de trabalho que alinha competências aos objetivos estratégicos e operacionais desta organização.

Palavras-chave: Treinamento; Gestão de Desempenho; Universidade Corporativa; Competências; Capacitação Dinâmica; Recursos Humanos.

ABSTRACT

This is an action research carried out in a Corporate University of a Brazilian public company, to propose a framework that aligns the development of competences to the strategic and operational objectives of the organization. Based on the Vroom Expectation Theory (1964), an exploratory survey was developed using the Likert Scale in the construction of the questionnaire and quantitative methods such as Cronbach's Alpha to measure the degree of confidence of the propositions and multiple regression for the analysis of numerical data, thus measuring the degree of significance of the proposed variables. We also used qualitative methods, such as direct observation, documentary research and focus group, to respond to the gaps left by the first stage of the survey with the application of the survey, after analyzing the data generated. Methods and tools, such as Business Model Canvas, Current Reality Tree and SWOT, were used with the purpose of better structuring a framework for a Corporate University, based on a Competency Management model focused on dynamic training. Initially the research discusses the practices of Strategic Human Resources Management (SHRM) and their impact on employee perception and performance. Next, we discuss corporate university, competencies, dynamic training, management by competencies and performance management. It proposes a discussion that contemplates an improvement in the understanding of theories, their interdependencies, their differences and the applicability of this discussion in a large public organization in Brazil and presents a framework that aligns the development of competences to the strategic and operational objectives of this organization.

Key Words: Training; Performance Management; Corporate University; Skills; Dynamic Capability; Human Resources.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	28
Figura 2 – Etapas do Processo de Gestão do Desempenho	31
Figura 3 – Fases de implementação do Plano Estratégico da ECT 2017/2022	41
Figura 4 – Gestão de Pessoas por Competências nos Correios.....	43
Figura 5 – Revisão do modelo de Gestão por Competências nos Correios.....	45
Figura 6 – Competências essenciais nos Correios	58
Figura 7 – Competências profissionais nos Correios	58
Figura 8 – Competência fundamental na empresa estudada	59
Figura 9 – Competências gerenciais – Nível Estratégico	60
Figura 10 – Competências gerenciais – Nível Tático	60
Figura 11 – Competências gerenciais – Nível Operacional.....	60
Figura 12 – Competências técnicas	61
Figura 13 – Aprendizagem formal, informal, não intencional e intencional	62
Figura 14 – Modelo de Estrutura 70, 20, 10 – Jennings e Wagnier (2010)	63
Figura 15 – Primeira proposta - Modelo de estrutura 70, 20 10 para a aprendizagem corporativa.....	64
Figura 16 – Segunda proposta - Modelo de estrutura 70, 20, 10 para a aprendizagem corporativa.....	65
Figura 17 - Fluxo de organização do trabalho para desenvolvimento e oferta de treinamento	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fatores que influenciam o desempenho individual dos empregados	32
Tabela 2 – Estrutura da Pesquisa	35
Tabela 3 – Identificação das Variáveis.....	39
Tabela 4 – Confiabilidade das variáveis.....	46
Tabela 5- Coeficientes ^a	49
Tabela 6 - Resumo do modelo ^g	50
Tabela 7 – Medição do suporte psicossocial à transferência de treinamento no trabalho - AM.....	54
Tabela 8 - Medição do suporte psicossocial à transferência de treinamento no trabalho - GAPP	55
Tabela 9 - Medição do suporte psicossocial à transferência de treinamento no trabalho – SEI	56
Tabela 10 – Estrutura de desenvolvimento e oferta de treinamento	68

LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

BMC: Business Model Canvas

BPM: Business Process Management

CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CDD: Centro de Distribuição Domiciliária

CEE: Centro de Entrega de Encomendas

CTC: Centro de Tratamento de Cartas

CTCE: Centro de Tratamento de Cartas e Encomendas

CTCI: Centro de Tratamento de Carga Internacional

CTE: Centro de Tratamento de Encomendas

EAD – Ensino à Distância

ECT: Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

ENADE: Exame Nacional do Desempenho do Estudante de Ensino Superior

ENEM: Exame Nacional do Ensino Médio

GD: Gestão do Desempenho

GERH: Gestão Estratégica de Recursos Humanos

MANEDU – Manual de Educação Corporativa dos Correios

PAEC – Plano Anual de Educação Corporativa

ROI: Return on Investment

SWOT: Strengths, Weakness, Opportunities, Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças)

TLT – Treinamento no Local de Trabalho

TS – Treinamento em Serviço

UC: Universidade Corporativa

Unicorreios: Universidade Corporativa dos Correios

VIOPE: Vice Presidência de Operações

SUMÁRIO

RESUMO	5
ABSTRACT	6
LISTA DE FIGURAS	7
LISTA DE TABELAS	8
LISTA DE SIGLAS E ABREVIACIONES	9
SUMÁRIO	11
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA.....	13
1.2 PERGUNTA DE PESQUISA.....	15
1.3 OBJETIVOS.....	15
1.3.1 Objetivo Geral.....	15
1.3.2 Objetivos Específicos.....	16
1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA - ESCOPO.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 UNIVERSIDADE CORPORATIVA.....	18
2.2 CARACTERÍSTICAS DOS TREINAMENTOS NAS ORGANIZAÇÕES.....	22
2.3 CAPACITAÇÃO DINÂMICA.....	26
2.4 COMPETÊNCIAS.....	27
2.5 GESTÃO DO DESEMPENHO.....	30
3 METODOLOGIA	34
3.1 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE PESQUISA UTILIZADOS.....	40
3.2 DELIMITAÇÃO DO LOCUS DE PESQUISA.....	40
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	41
4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO.....	41
4.2 MODELO DE NEGÓCIO.....	42
4.3 CUMPRIMENTO DA MISSÃO INSTITUCIONAL.....	45

4.4	TREINAMENTO, COMPETÊNCIA E DESEMPENHO INDIVIDUAL	52
4.5	MATRIZ DE COMPETÊNCIAS	57
4.6	PROPOSTA DO MODELO 70, 20, 10.....	62
4.7	PROPOSTA DE ESTRUTURA DE TRABALHO PARA A UNICORREIOS ..	66
4.8	PRODUTO TÉCNICO DA PESQUISA.....	68
5	CONCLUSÃO	69
6.	REFERÊNCIAS.....	72

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento de métodos que aprimorem a aprendizagem contínua do colaborador tem sido uma das formas encontradas pelas organizações para manter a competitividade (ZOTT, 2003). Assim, o direcionamento estratégico de uma empresa deve orientar a maneira como adquirir, alocar e utilizar os recursos a fim de proporcionar a capacitação para os seus colaboradores (ZHOLLO; WINTER, 2002), sendo esta fundamentada em processos organizacionais e rotinas enraizadas no conhecimento (CEPEDA, 2007).

Segundo Lim, Wang e Lee (2017), uma extensa literatura investiga a influência da burocrática Gestão de Recursos Humanos (GRH) e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) sobre os empregados do setor público. Os autores defendem que as práticas de treinamento, recrutamento, avaliação de desempenho e recompensas interferem na percepção do cumprimento da missão organizacional pelos trabalhadores e no desempenho das organizações públicas e privadas (LIM; WANG; LEE, 2017).

De acordo com Felin e Powell (2016), a teoria das capacidades dinâmicas surgiu como uma tentativa de explicar vantagem competitiva em indústrias voláteis e, com o fim do século XX, as tecnologias baseadas na internet alteraram o cenário competitivo em uma ampla gama de setores do mercado, criando novos desafios para visões convencionais de vantagem competitiva, o que trouxe novas provocações para a área de treinamento dentro das organizações.

Embora o treinamento se apresente como a melhor solução para a capacitação dinâmica, as decisões de treinamentos (o que e como treinar) podem ser tomadas de forma errada, baseadas em palpites, lembranças de acertos passados ou baseadas em problemas de desempenho (tecnologia implantada, motivação dos funcionários, má supervisão etc.) (KRAIGER; MCLINDEN; CASTER, 2004). Dessa forma, é necessário um comprometimento entre os gestores de todas as áreas da organização para a análise coerente das necessidades com foco no desenvolvimento correto de novas rotinas para a capacitação dinâmica (CEPEDA, 2007; ELLSPERMANN, 2007).

A prática de treinamento não é eficaz se a qualidade não é considerada e se outras práticas de GERH não forem alinhadas. É difícil estimar o efeito de um treinamento no desempenho de um colaborador no setor de serviços, principalmente devido à dificuldade de se medir a produtividade do treinamento, em que os resultados dependem da percepção do treinando, de sua capacidade e de outras características referentes à organização (HARRIS, 2011). Dessa forma, medidas de controle e garantia da qualidade devem ser tomadas para validar a qualidade do treinamento ofertado (HOPKIN, 1999) e o impacto no desempenho esperado após a capacitação.

Além da alta demanda existente, os custos envolvidos são altos e as organizações não estão dispostas a destinar grande parte de suas economias para capacitar continuamente todos os seus colaboradores, o que impacta negativamente no desempenho dos trabalhadores e justifica a pesquisa em questão. Adicionalmente, as discussões de como as empresas desenvolvem a capacitação dinâmica ainda são pouco exploradas (ZHOLLO; WINTER, 2002).

Segundo Gould (2005), a universidade corporativa é um modelo educacional contemporâneo onde a responsabilidade pela educação é transferida da academia para o setor empresarial e é onde também se discute e desenvolve soluções para desenvolvimento de competências com foco nos objetivos organizacionais. Esse modelo difere do modelo educacional tradicional, pois é projetado para alunos adultos e é de duração longa e não de duração limitada, pois tem como finalidade o desenvolvimento ao longo de uma carreira dentro da organização. O currículo é dirigido pelo mercado e é projetado para manter uma força de trabalho especializada. Portanto, a educação, nesse caso, é para desenvolvimento profissional e não pessoal (GOULD, 2005).

Meister (1999) afirma que a Universidade Corporativa (UC) alinha os objetivos empresariais de todos os envolvidos nas organizações, e com base na estratégia organizacional, oferece soluções de aprendizagem voltada para cada conjunto funcional. Já Barley (2002), afirma que a UC serve para apoiar a missão das empresas, manter a competitividade, selecionar talentos, desenvolver ações estratégicas, satisfazer os clientes, orientar mudanças organizacionais e desenvolver competências. Eboli (2004) afirma que as UCs também tem o dever de desenvolver a vontade de aprender dos colaboradores e ensiná-los a gerenciar seus conhecimentos.

Com o objetivo de responder à pergunta: Como deve ser a estrutura de trabalho (*framework*) de uma Universidade Corporativa no desenvolvimento e oferta de treinamentos para alinhar competências com objetivos estratégicos e operacionais da organização, propõe-se a presente pesquisa no ambiente de uma Universidade Corporativa (UC) de uma empresa estatal brasileira.

Esta pesquisa é realizada no ambiente da Universidade Corporativa dos Correios (Unicorreios), uma empresa pública brasileira que atua na área logística de captação, distribuição e coleta de encomendas e postal, e também em outras atividades como Banco Postal, Correios Celular, gestão de armazéns, prestação de serviços customizados como operações logísticas de grande porte para ENEM, ENADE, Olimpíadas, Copa do Mundo, serviços de conveniência como CPF, consulta SERASA, etc.

Este estudo justifica-se ontologicamente pelas implicações positivas para os gestores públicos no Brasil e para pesquisadores da Administração Pública, pois tem um olhar singular para as características de uma Universidade Corporativa do serviço público brasileiro, com foco na Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) e na Gestão do Desempenho (GD).

1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

Como deve ser a estrutura de trabalho (*framework*) de uma Universidade Corporativa no desenvolvimento e oferta de treinamentos para alinhar competências com objetivos estratégicos e operacionais da organização?

1.3 OBJETIVOS

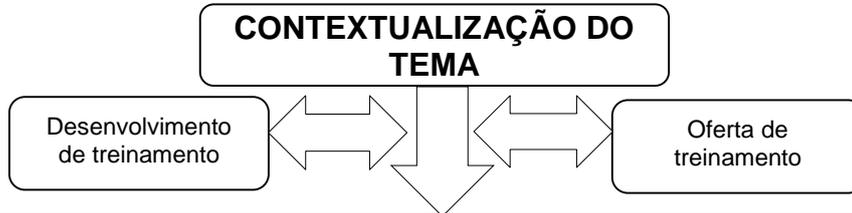
1.3.1 Objetivo Geral

- Apresentar uma proposta de estrutura de trabalho (*framework*) para uma Universidade Corporativa no desenvolvimento e oferta de treinamentos que alinhem competências com objetivos estratégicos e operacionais da organização.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar o impacto do treinamento no desempenho dos trabalhadores de uma organização pública de grande porte.
- Caracterizar o ambiente de capacitação quanto ao modelo de negócio, suas disfunções e suas características.
- Construir uma estrutura de desenvolvimento e oferta de treinamento que alinhe competências com objetivos estratégicos e operacionais.
- Validar e ajustar o instrumento com especialistas dentro da organização foco deste estudo.

1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA - ESCOPO



PROBLEMA DA PESQUISA

Como deve ser a estrutura de trabalho de uma Universidade Corporativa no desenvolvimento e oferta de treinamentos para alinhar competências com objetivos estratégicos e operacionais da organização?

OBJETIVO GERAL

Apresentar uma proposta de *framework* para uma Universidade Corporativa no desenvolvimento e oferta de treinamentos que alinhem competências com objetivos estratégicos e operacionais da organização.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Diagnosticar o impacto do treinamento no desempenho dos trabalhadores de uma organização pública de grande porte.

Caracterizar o ambiente de capacitação quanto ao modelo de negócio, suas disfunções e suas características (Business Model Canvas – BMC, Árvore da Realidade atual, SWOT).

Construir uma estrutura de desenvolvimento e oferta de treinamento que alinhe competências com objetivos estratégicos e operacionais.

Validar e ajustar o instrumento com especialistas dentro da organização foco deste estudo (Grupo de foco).

REFERENCIAL TEÓRICO

Universidade Corporativa

Treinamento

Capacitação Dinâmica

Competências

Gestão do Desempenho

Recursos Humanos

METODOLOGIA, MÉTODOS E FERRAMENTAS

Survey exploratória utilizando a Escala de Likert como para coleta de dados; método de regressão linear múltiplo; Grupo Focal; Pesquisa Documental; Business Model Canvas – BMC; Árvore da Realidade Atual; SWOT.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 UNIVERSIDADE CORPORATIVA

A universidade corporativa, uma entidade educacional que existe fora da academia, é a resposta do setor empresarial às rápidas mudanças na informação e na tecnologia que caracterizam nossa sociedade. Uma entidade adepta do conceito de aprendizagem ao longo da vida, a universidade corporativa permite que as empresas, tanto com fins lucrativos como sem fins lucrativos, mantenham e expandam a expertise de suas forças de trabalho e, como resultado, assegurem suas posições no mercado (GOULD, 2005).

Uma Universidade Corporativa é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competência. O propósito é que toda empresa aprenda a trabalhar com novos processos e novas soluções e compreenda a importância da aprendizagem permanente vinculada a metas empresariais. (EBOLI, 2004).

Para Meister (1999), uma Universidade Corporativa tem como objetivo sustentar a vantagem competitiva de sua organização, inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional.

El-Tannir (2002) relata que a UC é um modelo emergente de treinamento e aprendizado contínuo no mundo corporativo. Segundo o autor, a primeira universidade corporativa pioneira foi a General Electric em 1950 e, mais recentemente desde 1990, esse modelo para treinamento e desenvolvimento de funcionários foi adotado por um grande número de corporações em todo o mundo.

Segundo Blass (2005), as primeiras universidades corporativas surgiram na década de 1980, mas sua popularidade e expansão foram maiores a partir de 1995. A importância do treinamento e desenvolvimento no local de trabalho tem sido destacada por muitos gurus e iniciativas de gestão proeminentes que promovem a melhoria contínua, como a Gestão da Qualidade Total (GQT) e o pensamento enxuto (SORIANO-MEIER; FORRESTER, 2002). Ao estudar as UCs no Reino Unido, Blass (2005) afirma que a necessidade das UCs foi aumentada pelas funções de diferenciação, desenvolvimento de pessoal e de gestão do conhecimento que se

tornaram mais estratégicas e integradas ao futuro das organizações. Para Blass (2005), da mesma forma que a GERH foi uma evolução da antiga gestão de recursos humanos, a UC é uma evolução da área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) para os desafios do mundo corporativo cada vez mais globalizado e mais competitivo.

Algumas empresas têm empreendido ações direcionadas para a criação e o desenvolvimento de competências junto a sua força de trabalho, mediante a implantação de cursos formais pela própria organização. Margerison (1992) aponta que um número considerável de organizações criou a sua própria *business school*, motivadas pela convicção de que interessa à empresa integrar o trabalho e a aprendizagem de maneira mais consistente, como forma de ampliar as habilidades de seus recursos humanos, visando à continuidade da prestação de um serviço de qualidade para a empresa.

Meister (1998) reforça esta afirmação, ao apontar que a proliferação destes cursos formais pelas próprias organizações é consequência do crescente interesse organizacional pelo desenvolvimento permanente de empregados capacitados. Greenspan (1999) corrobora tal afirmação, discorrendo que o aumento da demanda por serviços educacionais, particularmente *on-the-job training* (Treinamento no local de trabalho), impulsiona a proliferação das então denominadas universidades corporativas.

Prince e Allison (2003), ao analisarem o trabalho de Meister (1998), sugerem que uma característica fundamental de uma UC é o foco no cumprimento de objetivos e prioridades organizacionais, ao invés de abordagens tradicionais de treinamento e desenvolvimento que são baseadas na satisfação das necessidades de gerentes e trabalhadores individuais.

Para Tsipes et al. (2016), a UC, como condutor de cultura e desenvolvimento de competências, tem como objetivo gerar valor ao negócio e focar no desenvolvimento de competências para a solução de problemas mais complexos enfrentados pela organização.

Prince e Allison (2003), ao estudarem o avanço das universidades corporativas na Europa, elencaram algumas características comuns neste sistema de ensino:

- As UCs são totalmente controladas por uma organização ou um consórcio de trabalho (PRINCE; ALLISON, 2003).

- A UC é o principal fornecedor ou coordenador de treinamento e desenvolvimento para os funcionários, clientes e fornecedores da organização (PRINCE; ALLISON, 2003).
- Podem fornecer treinamento e desenvolvimento por meio eletrônico ou em edifício dedicado (campus), ou alguma combinação dos dois (PRINCE; ALLISON, 2003).
- Usam o título "universidade" ou outro termo do setor educacional para enfatizar o valor da aprendizagem e, em muitos casos, têm reconhecimento institucional para ofertarem graduações e pós-graduação (PRINCE; ALLISON, 2003).
- É um sistema focado em trazer treinamento e desenvolvimento para o núcleo da tomada de decisões organizacionais (PRINCE; ALLISON, 2003).

Para Gould (2005), o modelo de UC difere do modelo educacional tradicional, pois é projetado para alunos adultos e é de duração longa, e não de duração limitada. O currículo é dirigido pelo mercado e é projetado para manter uma força de trabalho especializada. Portanto, em uma UC, a educação é para desenvolvimento profissional e não pessoal (GOULD, 2005).

De acordo com Dealtry (2002), ao estudar a expansão das UCs durante tempos de turbulência nos negócios de organizações mundiais, muitas empresas descobriram o quão frágil era sua direção estratégica quando enfrentaram uma crise econômica, as mudanças revolucionárias que ocorreu nos processos de negócios globalmente com o advento da internet e o abalo competitivo à medida que novos mercados tecnológicos se aproximavam dos níveis de maturidade. Para o autor, as UCs evoluíram o conceito de gestão de recursos humanos e de gestão do conhecimento, agregou valor ao negócio das organizações e evitou tomada de decisões equivocadas, promovendo a competitividade dos negócios (DEALTRY, 2002).

Dealtry (2002), ao estudar a aprendizagem em tempo real na Universidade Corporativa da VISA, aplicou uma Análise de Situação Dinâmica (ASD) para um grupo de gestores da *Watershed*, empresa proprietária da marca VISA, e concluiu que os gestores necessitavam entender porque faziam errado para depois ajudá-los a definir o escopo de cada competência requerida em termos de suas atribuições. Após a

aplicação da ASD, solicitou-se aos gestores que realizassem uma revisão de cada grupo de problemas (elencados pelos próprios gestores) classificando-os como de soluções a curto, médio e longo prazo em relação à estratégia da empresa. Como resultado final desta análise, Dealtry (2002) desenhou: seis principais cenários como base para ação executiva e aprendizagem de ação na dinâmica de curto prazo; 18 principais cenários como base para ação executiva e aprendizagem de ação na dinâmica de médio prazo; e 24 principais cenários como base para ação executiva e aprendizagem de ação na dinâmica do ambiente de longo prazo (DEALTRY, 2002).

A pesquisa de Dealtry (2002) proporcionou o entendimento para a Universidade Corporativa da VISA de que existem certos modelos de desenvolvimento organizacional que podem ser rotineiramente aplicados pela gestão de universidades corporativas, identificando quais serão os ganhos futuros de uma intervenção de aprendizagem em tempo real conduzida adequadamente. O estudo realizado por Dealtry (2002) na UC da VISA demonstrou a importância da aprendizagem alinhada aos objetivos estratégicos da organização e como a UC é o condutor desse processo como vantagem competitiva ao negócio.

Ao estudar o modelo canadense de UC, El-Tannir (2002) afirma que a UC deve adotar algumas diretrizes estratégicas para justificar sua razão de existir para determinada organização, sendo elas:

- Ter uma abordagem orientada para a iniciativa, em que os serviços das UCs se concentram em facilitar uma iniciativa corporativa ou um plano ou projeto de negócios, como iniciativas sobre globalização, produtividade e reengenharia de processos (EL-TANNIR, 2002).
- Ser um catalisador de gerenciamento de mudanças que ajuda a moldar e completar um processo transitório para a empresa, como embarcar em uma nova estratégia ou realizar um processo de fusão ou aquisição (EL-TANNIR, 2002).
- Ser um agente de desenvolvimento de liderança para apoiar novos gerentes com novas ferramentas para liderança e fortalecimento da gestão interna corporativa (EL-TANNIR, 2002).

- Ser um instrumento de desenvolvimento de negócios que explora e desenvolve novas oportunidades de negócios e induz os funcionários com novas sinergias durante esse processo (EL-TANNIR, 2002).
- Ser uma ferramenta de gestão de relacionamento cliente / fornecedor que se concentra na integração de padrões na cadeia de suprimentos, além de ofertar aos funcionários o desenvolvimento de habilidades de negociação e gerenciamento de relacionamento (EL-TANNIR, 2002).
- Proporcionar uma instalação de desenvolvimento de carreira baseada em competências que foca exclusivamente os objetivos estratégicos da corporação e retém funcionários por meio de estratégias que defendem a aprendizagem ao longo da vida (EL-TANNIR, 2002).

2.2 CARACTERÍSTICAS DOS TREINAMENTOS NAS ORGANIZAÇÕES

O treinamento dos colaboradores contribui, de forma significativa, para o alcance da meta de uma organização. Sepúlveda (2009), em um estudo realizado com organizações norte-americanas para examinar os efeitos do treinamento sobre o crescimento da produtividade e sobre os salários dos colaboradores, constatou que cerca de dez por cento dos trabalhadores treinados pela empresa provocam um aumento significativo na produtividade, além de afetarem outros trabalhadores, entretanto os salários pouco são afetados. Um estudo similar foi feito no Reino Unido e o resultado novamente mostrou que apesar de os treinamentos pouco influenciarem os salários dos colaboradores, os índices de produtividade das organizações se tornam maiores (DEARDEN, 2006).

Para que o processo de treinamento promova esse aumento na produtividade, é necessário que se tenha um programa de qualidade que atue de forma eficiente e eficaz. O controle da qualidade envolve a aplicação de medidas destinadas a avaliar o desempenho dos programas ou cursos para ver se estão de acordo com as estratégias da organização (HOPKIN, 1999). Um exemplo é a auditoria realizada internamente ou não à instituição. Ainda segundo o autor, a garantia da qualidade envolve a instalação de procedimentos padrão para garantir que os processos realizados irão satisfazer aos padrões de qualidade exigidos pelo mercado.

Algumas variáveis, tais como o tamanho da organização, o setor econômico, a rotatividade do pessoal (*turnover*), as demandas de mercado, entre outras, influenciam diretamente nas decisões de Gestão de Recursos Humanos (HUGHES, 2004). Para uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) com processo padronizado, é necessário que haja um levantamento de dados referentes à quantidade de treinamentos já realizados pelos colaboradores, quais devem ser ofertados, suas durações e devidos custos, competências requeridas pela organização, competências já desenvolvidas pelos colaboradores, recrutamento e seleção com foco nas competências esperadas pela organização, recompensas e avaliação de desempenho visando preencher as lacunas de competências previamente analisadas e requeridas (LIM; WANG; LEE, 2017). Uma organização que fornece treinamentos precisa entender a história, cultura, estratégias, mercado e as políticas da empresa contratante, para que haja qualidade no serviço ofertado (DE LIMA BALDAM et al., 2018). A ausência de qualidade do treinamento é um dos motivos pelo qual as organizações não obtêm eficácia na formação dos seus colaboradores.

Brunello e Medio (2001) enfatizam que o treinamento é dado como uma forma de reduzir os custos de novas contratações. Entretanto, não são todas as organizações que possuem essa visão, principalmente as de menor porte. Por não entenderem dessa forma, a rotatividade de colaboradores nestas empresas aumenta, pois as competências desenvolvidas pelo colaborador podem ser facilmente exercidas em outra organização. Logo, é notável que as pequenas empresas são propensas a ofertar menos treinamentos aos seus colaboradores (DE LIMA BALDAM et al., 2018).

Empresas de serviços também tendem a oferecer menos treinamentos do que empresas de manufaturas. Isso acontece devido à rapidez das mudanças tecnológicas deste setor, e à necessidade destas empresas de se qualificarem para tal. Por mais que a padronização de bens e serviços aumente o nível da qualidade, este processo tende a ser mais lento no setor de serviços devido à dificuldade de se padronizar os processos realizados por pessoas (HUGHES, 2004).

Liao (2008) entende que deve haver um plano de treinamento contínuo em todas as organizações, devido à velocidade com que as mudanças na sociedade em que estamos inseridos ocorrem. As organizações devem evitar uma inércia de aprendizagem dos colaboradores, incentivando-os a explorar novas ideias e novos

conhecimentos. Além disso, para Liao (2008) deve-se ter entre as partes da organização, uma responsabilidade de partilha de experiências, criando assim, uma relação de ganha-ganha entre colaborador e organização.

Oliveira e Cavedon (2013) definem o treinamento no local de trabalho como sendo somente aquele que é ofertado diretamente pela empresa a seus empregados, o distinguindo de outros tipos de treinamentos, o que eles chamam de educação ou processo de educação externo. Em contrapartida, para fins de análise do ambiente pesquisado, a UC dos Correios define o treinamento no local de trabalho (TLT) como uma modalidade de ensino, onde o gestor é o facilitador da aprendizagem que aplica aulas para toda a equipe com um roteiro elaborado pela Universidade Corporativa com foco no desenvolvimento das habilidades e competências requeridas ao desenvolvimento das atividades diárias dos empregados.

Heaven, Clegg e Maguire (2006) afirmam que as melhorias das habilidades adquiridas não são automaticamente transferidas de volta ao local de trabalho, mesmo realizando treinamentos eficazes e havendo motivação para a mudança. Por isso, enfatiza-se que os facilitadores precisam ter um perfil de liderança e mentoria para perceber as necessidades do treinando, além de provocar este comportamento proativo à inovação e mudança de ambiente. Um líder deve ter um vasto e dinâmico conjunto de competências para atender com eficácia as diferentes necessidades dos colaboradores e das organizações (ELY et al., 2010).

No setor público, observa-se que as expectativas dos clientes não são satisfatoriamente atendidas devido à alta burocracia interna que faz com que muitos processos não sejam concluídos dentro de um prazo pré-determinado, gerando certo grau de insatisfação por parte dos trabalhadores, gestores, governo e sociedade. Empresas do setor privado e público tendem a planejar suas operações com foco nos resultados pretendidos pela organização a curto, médio e longo prazo. Contudo, as organizações do setor público e departamentos governamentais são criados para satisfazer as necessidades do governo e da sociedade a quem atende, focando além dos resultados financeiros e objetivando a entrega do que o órgão, departamento ou a sociedade esperam como resultados de sua atuação no mercado (MATTHEWS; SHULMAN, 2005).

Além disso, organizações do setor público têm a árdua tarefa de estabelecer, com disfunções burocráticas, como o orçamento limitado será investido, o que por

muitas vezes acaba por deixar o treinamento de pessoal em segundo plano em matéria de custo e economia (LLEWELLYN; TAPPIN, 2003). Ao contratar um colaborador (recrutamento), a organização estabelece o nível do treinamento que este irá receber. Com isso, os custos dos treinamentos dependem do nível de complexidade e qualidade exigida para o serviço a ser prestado (MIYAMOTO, 2011). Partindo destes princípios, as organizações do setor público tendem a diminuir a quantidade de treinamentos ofertados para seus empregados devido à quantidade demandada e às dificuldades em gerir o orçamento em questão. Em contrapartida, no setor público brasileiro, com exceção das funções e cargos em confiança, o recrutamento ocorre através de concurso público com pouca ou nenhuma interferência da área de gestão de recursos humanos da organização pública, o que torna um desafio ainda maior para a área de treinamento o desenvolvimento de competências requeridas pelas organizações (DE LIMA BALDAM et al., 2018).

Para Tripier (2011), o investimento de uma empresa em treinamento para o colaborador é um benefício também para os empregadores futuros, que usarão este capital humano sem pagar pelos custos de treinamentos realizados anteriormente. Desta forma, junto ao programa de treinamentos, entende-se que deve haver uma política interna de GERH que contemple recompensa, avaliação de desempenho, recrutamento e seleção para fomentar o ideal de que o colaborador é parte da empresa, promovendo assim, uma melhor percepção da missão organizacional e o papel do empregado no cumprimento desta missão, evitando rotatividade de pessoal (LIM; WANG, LEE, 2017).

Cherman e Da Rocha-Pinto (2013) afirmam que em uma organização, todo o investimento realizado deve trazer um retorno (*ROI – Return on investment*). Segundo as autoras, para que o processo de treinamento gere um colaborador apto a realizar seu trabalho da melhor forma possível e para que ele compreenda melhor a missão da organização a qual pertence, sua visão de futuro e seus objetivos, é necessário que a organização invista em treinamentos de qualidade. A busca pela qualidade nos processos de treinamento não é um exercício abstrato de definições ou um relatório de indicadores de desempenho para autoridades distantes, mas sim uma realidade vivida com propósitos e estratégias comuns, compartilhados pelos treinandos, designers instrucionais, multiplicadores das ações de educação e gestores (CHERMAN; DA ROCHA-PINTO, 2013).

2.3 CAPACITAÇÃO DINÂMICA

A capacitação dinâmica é definida como a capacidade de a empresa integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para enfrentar ambientes que mudam rapidamente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Zollo e Winter (2002) definem esse processo como sendo as atividades rotineiras que são direcionadas para o desenvolvimento dos processos operacionais da organização. Entende-se também que é um processo que surge como resultado da análise dos processos e rotinas organizacionais e que sua utilização e análise sobre a atuação e os efeitos é o passo inicial da transformação dos antigos processos, recursos, conhecimentos e rotinas (CEPEDA, 2007).

As teorias das capacitações dinâmicas sugerem que o conhecimento é um recurso fundamental para as organizações construírem vantagens competitivas sustentáveis (HUNG, 2010). Neste estudo, será utilizado o conceito de capacitação dinâmica para figurar a realização contínua de treinamentos, específicos ou não à área de conhecimento do colaborador, que sejam necessários e que contribuam para o desenvolvimento da organização como um todo. Este processo cria para a organização uma vantagem competitiva para atuar no mercado e melhorar o desempenho de seus serviços no atendimento ao cliente interno e externo. Alinhado à prática de treinamento, outras práticas inter-relacionadas de GERH que pertencem ao dia a dia de uma UC, como Avaliação, Recompensa, Recrutamento e Seleção devem ser bem estruturadas (LIM; WANG; LEE, 2017).

Felin e Powell (2016) argumentam que o sucesso do desenvolvimento das capacidades dentro da organização é dependente de recursos financeiros e humanos que permitam às empresas antecipar, moldar e se adaptar à mudança de cenários competitivos. A visão de capacidades dinâmicas aceita a importância de recursos como design de produto e manufatura, mas argumenta que o sucesso dentro das organizações requer algo mais do que capacidades de linha de base, como processos e estruturas adaptáveis que permitem às empresas mudar suas capacidades, antecipar mudanças na demanda de mercado, desenvolver e integrar novas tecnologias, aprender com eventos do mercado e prever e capturar novas oportunidades de mercado (FELIN; POWELL, 2016).

O treinamento é um elemento importante na geração de capital humano (VALLE; CATILLO; DUARTE, 2009). Entretanto, sua disseminação em grande escala ainda é pequena, visto que o custo por pessoa é elevado e algumas organizações não entendem o valor agregado que este colaborador capacitado gera à organização. Outro empecilho é a falta de motivação por parte da alta administração com o intuito de incentivar os colaboradores a renovarem seus conhecimentos. Kraiger, Mclinden, e Casper (2004) afirmam que os indivíduos aprendem mais com o treinamento e melhoram o desempenho em suas funções quando estão motivados a participar e quando a alta administração apoia o treinamento.

Seguindo as diretrizes estabelecidas pela alta administração da empresa, a capacitação dinâmica pode ser vista como uma emergente e potencial abordagem integradora para a compreensão das novas fontes de vantagem competitiva para as organizações (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Logo, além de melhorar a qualidade dos serviços oferecidos pelo colaborador e, por conseguinte da organização, a capacitação dinâmica oferece uma oportunidade de melhor colocação no mercado e se transforma em uma vantagem competitiva para a empresa. O entendimento sobre a cultura, a missão e os valores organizacionais também deve ser visto como uma vantagem competitiva, uma vez que, de acordo com Hung et al. (2010), a aceitação e a prática dos valores da organização influenciam positivamente no desempenho das equipes e esse é potencializado com o aumento da capacitação dinâmica, que contribui relevantemente na produção e disseminação de conhecimento e inovação.

Os princípios do sucesso organizacional baseados na visão de recursos da organização, e mais especificamente, a importância da capacitação dinâmica, têm recebido pouca atenção quando referente aos estudos sobre organizações públicas (PABLO A. L. et al, 2007). A capacitação dinâmica tem foco em melhorar o desempenho das organizações usando recursos internos para otimizar os processos, desenvolvendo novas habilidades nos empregados sempre que necessário para a melhoria do negócio (WOHLGEMUTH; WENZEL, 2016).

2.4 COMPETÊNCIAS

Segundo Fleury e Fleury (2001), a referência que baliza o conceito de competência é a tarefa e o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo. Para

a autora, a gestão por competência é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo.

Fleury e Fleury (2001) defende que o conceito de competência individual tem limites na literatura, mas não sua negação no nível de conhecimento adquirido ou habilidades aprendidas num determinado período ao longo da vida profissional. Para ela, as competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos, habilidades e atitudes não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados num contexto. O conceito de competência está muito mais ligado ao saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica do que apenas a um construto teórico isolado de um contexto, conceituando conhecimento, habilidades e atitudes (CHA).

Figura 1: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001)

Para Brandão e Guimarães (2001), a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho gera um desempenho profissional, o qual, por sua vez, é expresso pelos comportamentos que o indivíduo manifesta e pelas consequências desses comportamentos, em termos de realizações e resultados. Para os autores, o desempenho do indivíduo representa, assim, uma expressão de suas competências.

Le Boterf (2003) explica que a competência da pessoa é decorrente da aplicação conjunta, no trabalho, de conhecimentos, habilidades e atitudes, que representam os três recursos ou dimensões da competência, os quais são interdependentes e complementares.

Para Fleury (2010), o conceito de competência organizacional tem suas raízes na teoria baseada em recursos da firma, que foca no ambiente interno das empresas principalmente em relação aos processos e recursos (físicos, financeiros, intangíveis, organizacionais e humanos). Também faz referência à escola de posicionamento de Porter que trata do posicionamento estratégico das organizações, com foco no ambiente externo à organização.

Wright, Moynihan e Pandey (2012), ao pesquisarem liderança e motivação no setor público, mostraram que a liderança transformacional aumenta a percepção da missão do funcionário, promovendo a motivação dos funcionários para o serviço público e a percepção da clareza da meta. Para Wright, Moynihan e Pandey (2012), o desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais é um desafio para o setor público. Segundo os autores, as competências de liderança são pouco discutidas sob uma lógica estratégica no setor público, o que promove frustração nas equipes e baixo desenvolvimento de competências também operacionais.

Para Carbone et al. (2005), a gestão por competências traz a necessidade de compreender as lacunas de competências da organização, do indivíduo ou de um grupo de trabalhadores. Segundo o autor, somente quando se entender quais são as lacunas de competência, será possível planejar o desenvolvimento dos pontos críticos e o aproveitamento das competências já existentes na equipe, no indivíduo ou na organização como um todo.

Brandão (2006), ao abordar o conceito de Prahalad e Hamel (1990), trata do conceito no nível organizacional, referindo-se à competência como uma capacidade da organização que a torna eficaz, permitindo a consecução dos seus objetivos estratégicos.

Autores franceses como Le Boterf (1995) e Zarifian (1999) associam a competência não a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, aquilo que ela produz ou realiza no trabalho (DUTRA, 2004).

Autores norte-americanos como Boyatzis (1982) e McClelland (1973) definem competência como estoque de qualificação (Conhecimentos, Habilidades e atitudes) que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho.

Dutra (2004) associa também ao conceito de competência o conceito de complexidade. O conceito de complexidade permite avaliar o nível de entrega e de agregação de valor das pessoas. Segundo esse autor, é possível definir diferentes níveis de complexidade de entrega para cada competência. O que diferencia dois indivíduos de competências semelhantes em seu desempenho no trabalho é a capacidade de entrega, ou seja, como ele utiliza seu potencial para a realização de suas tarefas.

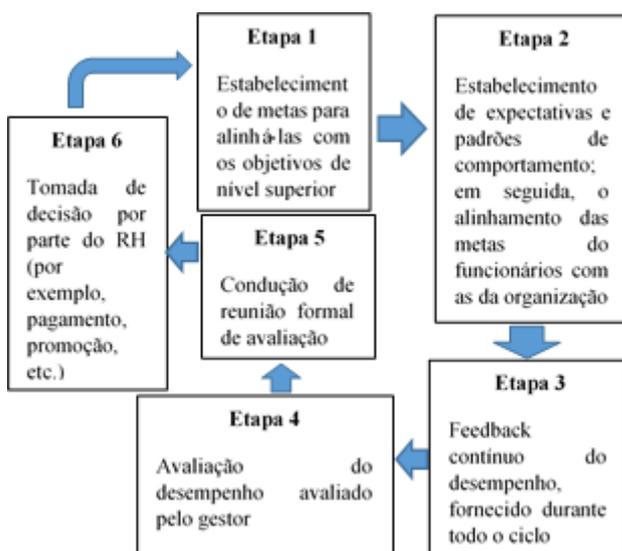
Atualmente os conceitos desenvolvidos por Dutra (2004), Fleury & Fleury (2001) e Brandão (2006) associam competência ao desempenho e tem ampla aceitação no meio acadêmico e em ambientes organizacionais. O enfoque desse conceito está na capacidade de o indivíduo mobilizar recursos para a ação. Segundo os pesquisadores, o desenvolvimento das competências necessárias para a realização da estratégia competitiva da organização se dá pelo processo de aprendizagem.

2.5 GESTÃO DO DESEMPENHO

Neely, Gregory e Platts (2005) afirmam que o desempenho de uma empresa é a função entre sua eficiência e sua eficácia. Eles definem 'Medição do Desempenho' como o processo de quantificação da eficiência e da eficácia de uma ação; 'Medida de Desempenho' como a métrica utilizada para quantificar a eficiência e a eficácia de uma ação; e 'Sistema de medição de desempenho' como o conjunto de métricas utilizadas para a quantificação da eficiência e da eficácia das ações.

Para Snell, Morris e Bohlander (2015), a Gestão do Desempenho é o processo de criar um ambiente de trabalho no qual as pessoas podem realizar o melhor de suas habilidades, a fim de alcançar as metas da empresa. Segundo estes autores, tal processo possui 6 etapas essenciais e pode ser esquematizado conforme Figura 02.

Figura 2 – Etapas do Processo de Gestão do Desempenho



Fonte: Snell, Morris e Bohlander (2015) – Adaptado

De acordo com Taticchi, Balachandran e Tonelli (2012), a medição e a gestão do desempenho funcionam como facilitadores para que as empresas possam estabelecer metas e estratégias para o sucesso, executar atividades tomando decisões que reflitam nos resultados, monitorar os resultados e apontar melhorias a serem realizadas.

Ressalta-se que não pretende-se identificar todos os fatores que exercem influência no desempenho dos empregados de uma organização, mas identificar aqueles que contribuam para o principal objetivo desta pesquisa, a saber: propor uma estrutura de trabalho que alinhe as competências aos objetivos estratégicos e operacionais da organização.

Para tanto, considerou-se fundamental a pesquisa literária sobre fatores que influenciam - negativa ou positivamente - o desempenho individual dos empregados em uma organização.

Tabela 1 – Fatores que influenciam o desempenho individual dos empregados

<u>FATORES QUE INFLUENCIAM DESEMPENHO</u>	<u>AUTORES</u>
Satisfação no trabalho	Platis, Reklitis e Zimeras (2015); Vosloban (2012); Klein e Mascarenhas (2016)
Qualidade na implementação de práticas de RH	Sikora e Ferris (2014)
Cultura Organizacional	Sikora e Ferris (2014); Kim, McDuffie e Pil (2010); Cavazotte, Moreno e Turano (2015)
Clima Organizacional	Sikora e Ferris (2014); Kim, McDuffie e Pil (2010)
Políticas organizacionais favoráveis	Sikora e Ferris (2014); Aguiñe e Bradley (2015)
Interações sociais entre departamentos e o setor de RH	Sikora e Ferris (2014)
Percepção de justiça pelo empregado	Sikora e Ferris (2014); Aguiñe e Bradley (2015).
Feedback contínuo ao avaliado	Snell, Morris e Bohlander (2015); Gabelica et al. (2014); Vosloban (2012); Ubeda e Santos (2008)
Aumento salarial	de Bustillo Llorente e Macías (2005); Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015); Lau, C. M., & Roopnarain, K. (2014)
Motivação individual dos empregados	Aguinis e Bradley (2015); Vosloban (2012); de Leeuw, S., & van den Berg, J. P. (2011); Klein e Mascarenhas (2016)
Estrutura adequada de trabalho	Aguinis e Bradley (2015)
Satisfação com o gerente	Platis, Reklitis e Zimeras (2015); Yang et al. (2014); Vosloban (2012); Ilies, Morgeson e Nahrgang (2005); De Jonge et al. (2000); Marques, A. L., Borges, R., & do Couto Reis, I. (2016)
Satisfação com a administração do gerente	Platis, Reklitis e Zimeras (2015); Yang et al. (2014); Ilies, Morgeson e Nahrgang (2005); De Jonge et al. (2000); Marques, A. L., Borges, R., & do Couto Reis, I. (2016)
Reconhecimento individual	Platis, Reklitis e Zimeras (2015)
Satisfação com jornada de trabalho	Platis, Reklitis e Zimeras (2015); Marques, A. L., Borges, R., & do Couto Reis, I. (2016)

<u>FATORES QUE INFLUENCIAM DESEMPENHO</u>	<u>AUTORES</u>
Satisfação individual com a produtividade	Platis, Reklitis e Zimeras (2015); Marques, A. L., Borges, R., & do Couto Reis, I. (2016)
Satisfação individual com as metas	Platis, Reklitis e Zimeras (2015); Marques, A. L., Borges, R., & do Couto Reis, I. (2016)
Participação dos empregados na definição de metas e indicadores	Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015); Leewu e Berg (2011); Yadav e Dabhade (2013)
Engajamento do empregado, comprometimento	Thompson, Lemmon e Walter (2015); Bedarkar e Pandita (2014); Andrew e Sofian (2012); Gruman e Saks (2011); Liu et al. (2007)
Adoção de critérios objetivos para metas e indicadores	Aguines e Bradley (2015); Bohlander e Snell (2015); Leewu e Berg (2011); Yadav e Dabhad (2013)
Adoção de metas individuais ou das equipes	de Leeuw, S., & van den Berg, J. P. (2011)
Quanto mais práticas de gestão do desempenho, maior a produtividade	de Leeuw, S., & van den Berg, J. P. (2011); Yadav e Dabhad (2013)

Fonte: Próprio

3 METODOLOGIA

A pesquisa se caracteriza como qualitativa e quantitativa, visto que explorou o ambiente de pesquisa, coletando as evidências sobre os processos envolvidos com pesquisa documental, grupo focal, análise *SWOT*, *Business Model Canvas (BMC)* e utilizará de dados primários e secundários, tendo em vista que os resultados obtidos com a *survey* não respondem totalmente à pergunta de pesquisa, deixando lacunas que serão discutidas nos resultados com dados secundários obtidos por outros pesquisadores que pesquisaram a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, os processos de treinamento da empresa e a Unicolorreios. Para Abusabha e Woelfel (2003), a essência da pesquisa qualitativa é capturar a vida como ela é vivida, e, devido a sua subjetividade, é necessária uma relação estreita com o objeto de estudo para que os resultados não sejam distorcidos. Com essa compreensão, utilizamos também de método quantitativo de regressão múltipla a partir dos dados coletados (HAIR et al., 2009).

A motivação para o treinamento é também definida com base em potenciais implicações comportamentais, como a quantidade e a persistência do esforço para aprender (BURKE; HUTCHINS, 2007; COLQUITT; LEPINE; NOE, 2000), intenções de alcançar metas (MATHIEU; TANNENBAUM; SALAS, 1992) e como um processo de tomada de decisão sobre a quantidade de esforço que o indivíduo está disposto a investir em uma determinada escolha de ação (Força motivacional), a partir da análise da importância de determinados resultados almejados e da expectativa de sucesso no alcance desses resultados. Força motivacional, nesse tipo de abordagem, é definida de acordo com a teoria da expectativa de Vroom (1964), que trata motivação como sendo função de três outros construtos, Valência, Instrumentalidade e Expectância (VIE) do indivíduo em relação a comportamentos e a resultados de ações.

A Teoria da Expectância de Vroom (1964) define Valência como orientações afetivas (positivas, negativas ou nulas) em direção a resultados específicos, que reflete preferências dos indivíduos. Instrumentalidade é definida como a percepção do quanto um determinado desempenho produzirá resultados esperados. Por fim, Expectância é definida como uma crença momentânea sobre a probabilidade de que um determinado ato será seguido por um determinado resultado específico. Essa probabilidade é subjetiva e pode ser descrita segundo sua intensidade.

Para a coleta de dados, aplicou-se um questionário de pesquisa e, para avaliar o grau de concordância do empregado com as afirmativas propostas, utilizamos Escala Likert para gerar dados numéricos que, posteriormente, geraram dados estatísticos, que serão discutidos no item 4 “Resultados e discussões”.

Para coleta de dados na empresa pública estudada, foram enviados questionários eletrônicos a 21 mil funcionários que possuem cadastro no e-mail corporativo da empresa. Desses envios, obteve-se retorno de 2.117 respostas, gerando uma taxa de retorno de 10% do total de formulários enviados. Ressalta-se que a maioria dos 21 mil funcionários, contatados via e-mail, executam serviços administrativos, gerenciais ou de apoio técnico em unidade operacional, ou seja, caso a pesquisa seja reaplicada entre os funcionários atuantes em setores mais operacionais, onde se executam os serviços que exigem maior esforço físico e manual, é possível que se obtenha resultados diferentes.

Tabela 2 – Estrutura da Pesquisa

Objetivo geral	Objetivos específicos	Metodologia norteadora	Metodologia Métodos Ferramentas
Apresentar uma proposta de framework para uma Universidade Corporativa no desenvolvimento e oferta de treinamentos que alinhem competências com objetivos estratégicos e operacionais da organização.	<ul style="list-style-type: none"> Diagnosticar o impacto do treinamento no desempenho dos trabalhadores de uma organização pública de grande porte. 	Pesquisa Ação (Thiollent)	<ul style="list-style-type: none"> Survey Exploratória
	<ul style="list-style-type: none"> Caracterizar o ambiente de capacitação quanto ao modelo de negócio, suas disfunções e suas características. 		<ul style="list-style-type: none"> Business Model Canvas – BMC Árvore da Realidade atual SWOT
	<ul style="list-style-type: none"> Construir uma estrutura de desenvolvimento e oferta de treinamento que alinhe competências com objetivos estratégicos e operacionais. 		<ul style="list-style-type: none"> Árvore da Realidade Atual
	<ul style="list-style-type: none"> Validar e ajustar o instrumento com especialistas dentro da organização foco deste estudo. 		<ul style="list-style-type: none"> Grupo de foco.

Fonte: Próprio

Deve-se explicitar que a presente pesquisa tem caráter propositivo para a organização estudada e tem como objetivo final a implantação de uma estrutura de

trabalho para o desenvolvimento e oferta de treinamento que alinhe o desenvolvimento de competências, razão de existir da Universidade Corporativa, aos objetivos operacionais e estratégicos da empresa. Portanto, trata-se de uma pesquisa-ação, pois o pesquisador participou de forma ativa na construção da solução do problema.

Decidiu-se pelo método pesquisa-ação pela compreensão de que no atual contexto marcado por transformações rápidas, repentinas e com ampla diversidade de iniciativas sociais, a aplicação da pesquisa-ação permanece sendo muito solicitada como forma de identificar e resolver problemas coletivos bem como, de aprendizagem dos atores e pesquisadores envolvidos (THIOLLENT, 2011).

A pesquisa-ação tem por finalidade possibilitar aos sujeitos da pesquisa, participantes e pesquisadores, os meios para conseguirem responder aos problemas que vivenciam com maior eficiência e com base em uma ação transformadora. Ela facilita a busca de soluções de problemas por parte dos participantes, aspecto em que a pesquisa convencional tem pouco alcançado (THIOLLENT, 2011).

Com base no estudo original de Lim, Wang e Lee (2017), foram replicadas as perguntas de uma pesquisa realizada nos Estados Unidos. As afirmativas foram mensuradas pela escala de Likert de 5 pontos (discordo totalmente, discordo, não concordo nem discordo, concordo e concordo totalmente).

Diferentemente do objetivo proposto por Lim, Wang e Lee (2017), optamos por uma abordagem descritivo-exploratória para discutir o grau de significância das práticas de GERH (Treinamento, Recrutamento e Seleção, Avaliação e Recompensa) na percepção do cumprimento da missão organizacional pelos trabalhadores de uma organização pública brasileira e o impacto dessas práticas no desempenho dos trabalhadores, com o objetivo de problematizar a atuação da Universidade Corporativa no treinamento e desenvolvimento e de responder à pergunta: Como deve ser a estrutura de trabalho (*framework*) de uma Universidade Corporativa no desenvolvimento e oferta de treinamentos para alinhar competências com objetivos estratégicos e operacionais da organização?

Para comparar os resultados da pesquisa realizada com as agências federais dos Estados Unidos por Lim, Wang e Lee (2017) com os resultados desta, após a aplicação do questionário de pesquisa, as variáveis dependentes, independentes e de

controle foram representadas por dados numéricos. Assim, realizamos análises estatísticas com regressão múltipla a partir dos dados coletados (HAIR et al., 2009) com a ajuda do *software* SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*.

Adicionalmente, a análise dos dados estatísticos foi realizada com uma abordagem descritiva, após uma revisão de literatura sobre as práticas de GERH e capacitação dinâmica através da Universidade Corporativa e, o impacto destas no desempenho individual e na percepção do cumprimento da missão organizacional pelos trabalhadores. Esta análise contribuiu para identificar problemas característicos do funcionalismo público brasileiro no que se refere a treinamento, recrutamento e seleção, recompensa e avaliação como práticas de GERH. Através de pesquisa bibliográfica, foram identificados diversos casos em diferentes países que problematizaram os processos treinamento, de gestão e avaliação de desempenho, satisfação, recrutamento e recompensa, conforme discutido no item 2 e item 4 deste estudo.

Efetuamos o levantamento das variáveis independentes, dependente e de controle com base na pesquisa pro Lim, Wang e Lee (2017) e, durante a construção do questionário, consideramos relevante o levantamento de algumas hipóteses, tais como:

1 - a estabilidade do funcionalismo público brasileiro faz com que a recompensa não tenha alta significância na mudança de comportamento do empregado;

2 - o impedimento legal de remuneração variável para o funcionalismo público brasileiro faz com que fatores externos tenham menos influência na satisfação do empregado em detrimento de fatores intrínsecos ao indivíduo, tendo em vista que a carreira pública, os proventos e vantagens já são garantias previstas em lei;

3 - a estabilidade do empregado público brasileiro pode influenciar sua percepção em relação à avaliação, seu desempenho e à necessidade de melhoria;

4 - as práticas de recrutamento e seleção são pouco percebidas pelo empregado público, tendo em vista que o ingresso na carreira pública brasileira é via concurso público e ascensão na carreira tem critérios previamente definidos pela administração pública e por acordos coletivos, no caso de empresas estatais.

5 - a atuação da Universidade Corporativa na oferta de treinamentos e no desenvolvimento de pessoas na organização é fator chave de sucesso para o

aumento do desempenho individual, melhoria do clima organizacional, diminuição de *turn over*, aumento da motivação e satisfação com o trabalho.

Durante a análise dos dados coletados, seguindo as recomendações propostas por Lim, Wang e Lee (2017) e Reason e Bradbury (2001), Fleury e Fleury (2001), De Lima Baldam (2018), El-tannir (2002) e, após uma intensa pesquisa com as palavras chaves, percebeu-se que os resultados obtidos com a *survey* aplicada eram insuficientes para responder a pergunta de pesquisa, o que obrigou a utilização de métodos e ferramentas como grupo focal, pesquisa documental, *Business Model Canvas* – BMC e Árvore da Realidade Atual (ARA) para a proposição de uma estrutura de trabalho que alinhasse competências aos objetivos organizacionais no desenvolvimento e oferta de treinamento pela organização estudada.

Tabela 3 – Identificação das Variáveis

Variável	Afirmativa / Pergunta
Realização da missão institucional (dependente)	Minha empresa é muito bem-sucedida no cumprimento de sua missão.
Recompensa (independente)	As promoções na minha unidade de trabalho são baseadas em meritocracia.
	Meu salário pode variar de acordo com o meu desempenho.
Treinamento (independente)	Minhas necessidades de treinamento são atendidas.
	Quão satisfeito você está com o treinamento que você recebe para realizar o seu trabalho atual?
Recrutamento (independente)	Minha unidade de trabalho está preparada para recrutar pessoas com as habilidades necessárias à área.
Avaliação (independente)	Minha avaliação de desempenho é um reflexo justo do meu desempenho.
	Na minha avaliação de desempenho mais recente, entendi o que eu tinha que fazer para ser avaliado em níveis diferentes de desempenho.
Liderança (de controle)	Em minha organização, me sinto encorajado a apresentar novas e melhores formas de realizar o trabalho proposto pela gestão.
	Em minha organização, os funcionários têm autonomia em relação aos processos de trabalho, sem a necessidade de serem gerenciados o tempo todo em tomadas de decisões menos complexas.
	Em minha organização, os líderes inspiram altos níveis de compromisso e motivação.
	Os líderes de minha organização mantêm elevados padrões de honestidade e integridade.
Clareza de objetivos (de controle)	Eu sei como e quanto o meu trabalho se relaciona com os objetivos e prioridades da organização.

Fonte: LIM; WANG; LEE, 2017 - Adaptado

Para a construção das matrizes de competências essenciais e profissionais, utilizou-se grupo focal e aplicou-se a metodologia da árvore da realidade atual com os gestores das áreas de logística e de marketing e vendas e os analistas e técnicos de suporte a estas áreas.

O Business Model Canvas foi utilizado como metodologia em outro momento com gestores, analistas e técnicos diferentes para levantar as situações e proposições com o objetivo de ao final preencher as lacunas deixadas pela *survey* e propor uma estrutura de trabalho que alinhe competências aos objetivos estratégicos e operacionais da organização estudada.

Durante a pesquisa bibliográfica que compõe todo o construto teórico deste estudo, utilizou-se o *software Mendeley* para auxiliar na busca de referencial com as palavras chaves e com base nos referenciais já existentes na biblioteca customizada criada pelo próprio aplicativo, à medida que o pesquisador incluía uma nova obra.

3.1 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE PESQUISA UTILIZADOS

Para a presente pesquisa, aplicou-se uma *Survey* exploratória utilizando a Escala de Likert para coleta de dados; métodos quantitativos como Alpha de Cronbach e regressão múltipla; métodos qualitativos como Grupo Focal; Pesquisa Documental; Business Model Canvas – BMC; Árvore da Realidade Atual; SWOT.

3.2 DELIMITAÇÃO DO LOCUS DE PESQUISA

A pesquisa é realizada na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos com apoio da Universidade Corporativa dos Correios, que fomenta a produção acadêmica e científica para a melhoria contínua do trabalho realizado pela instituição.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO

Considerando a análise do diagnóstico empresarial, as fases e os horizontes de crescimento elaborados pelos gestores de nível estratégico da organização, foram definidos 7 (sete) Objetivos Estratégicos, divididos em visões de Negócio e de Gestão na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT). A figura a seguir, apresenta os Objetivos Estratégicos dos Correios para o período de 2017 a 2022, sendo eles:

- 1) Ser rentável e gerar caixa em Postal e Encomendas.
- 2) Crescer receitas em Encomendas, Logística e Serviços Financeiros.
- 3) Alavancar inovações e modelos de negócios, criando um portfólio de novas oportunidades.
- 4) Gerar rentabilidade positiva e sustentável.
- 5) Aumentar a produtividade com excelência operacional.
- 6) Crescer negócios de forma acelerada.
- 7) Diversificar seletivamente.

Figura 3 – Fases de implementação do Plano Estratégico da ECT 2017/2022



Fonte: Próprio

4.2 MODELO DE NEGÓCIO

O modelo adotado pela Unicolorreios é o modelo de Gestão por Competências sugerido por Borini et al. (2010). A Gestão de Pessoas por Competências é um modelo estratégico de gestão de pessoas que propõe alinhar esforços para que o desenvolvimento das competências humanas possa gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos da organização (BORINI et al., 2010).

Para sua implementação, foi elaborada a Matriz de Competências dos Correios, na qual está descrito o Modelo de Gestão por Competências da Empresa, as Competências Essenciais, relacionadas à organização, e as Competências Profissionais (Fundamentais, Gerenciais e Técnicas), relacionadas às pessoas.

A primeira implantação deste modelo ocorreu em 2012 com foco no planejamento estratégico vigente à época. O presente estudo possibilitou a revisão e adequação da matriz de competências de acordo com o novo planejamento estratégico da organização 2017/2022.

O Modelo de Gestão de Pessoas por Competências dos Correios está representado no infográfico da figura 4, construído a partir de uma reflexão dos objetivos da organização, devendo ser orientador da gestão organizacional e das políticas e práticas de gestão de pessoas, em especial, das políticas de treinamento e desenvolvimento da Unicolorreios.

Figura 4 – Gestão de Pessoas por Competências nos Correios



Fonte: Próprio

A estratégia, o negócio, missão, visão e valores dos Correios direcionam a identificação e definição das competências essenciais da empresa e esse conjunto por sua vez direciona a definição das competências profissionais, subdivididas em: gerenciais, fundamentais e técnicas. Ressalta-se o caráter dinâmico dessa relação que gera um ciclo virtuoso de aprendizagem a partir do momento em que o desenvolvimento de competências profissionais possibilita concretizar as competências essenciais e a consecução dos objetivos organizacionais, promovendo aprendizado e a identificação de novos desafios e competências.

A partir da definição de uma matriz de competências, a Área de Gestão de Pessoas orientará suas políticas, processos e práticas de forma integrada e dinâmica, promovendo o diálogo e sinergia entre os subsistemas captação interna e externa, educação e desenvolvimento, gestão do desempenho, remuneração e reconhecimento, carreira e sucessão, realocação, possibilitando consistência e

impacto positivo sobre o desempenho organizacional e o desenvolvimento profissional.

Na organização estudada, os principais objetivos do modelo da Gestão por Competências são: contribuir para o desenvolvimento de competências organizacionais por meio do desenvolvimento de competências individuais; alinhar as políticas e práticas de Gestão de Pessoas com a estratégia dos Correios; prover, desenvolver, orientar e reconhecer o capital humano da empresa, tendo por base o desenvolvimento de competências; e ampliar e consolidar a cultura de desenvolvimento e meritocracia.

A Gestão por Competências é um processo contínuo (BORINI et al., 2010), com todas as áreas de Gestão de Pessoas envolvidas. Na ECT, a atualização das competências essenciais será feita a cada novo ciclo do Planejamento Estratégico e as competências fundamentais e gerenciais serão atualizadas a cada 2 (dois) anos. As competências técnicas são mais dinâmicas e serão atualizadas sempre que houver necessidade.

A pesquisa proporcionou o redesenho de um modelo de gestão de pessoas por competências para a empresa estudada, representado na figura 5, e foi construído a partir de uma reflexão aplicando a ferramenta “Árvore da Realidade Atual – ARA” com um grupo de gestores da organização. Esse modelo deve ser orientador da gestão organizacional e das políticas e práticas de GERH para o Polo de Educação Corporativa dos Correios no Espírito Santo, podendo ser adotado e implementado em âmbito nacional, desde que sob a coordenação da Universidade Corporativa dos Correios, que tem como premissa implantar modelos pilotos para depois ampliar a implantação com os ajustes necessários e customizados à organização.

Figura 5 – Revisão do modelo de Gestão por Competências nos Correios



Fonte: Próprio

4.3 CUMPRIMENTO DA MISSÃO INSTITUCIONAL

A *survey*, realizada nesta pesquisa, elencou o “cumprimento da missão institucional” como uma variável dependente de outras variáveis que foram consideradas como práticas transversais e inter-relacionadas para o sucesso no cumprimento dos objetivos organizacionais. “Treinamento, avaliação, recrutamento e recompensa” foram consideradas variáveis independentes e “liderança transformadora e clareza de objetivos” variáveis de controle. Ressalta-se que estudo similar foi realizado por Lim, Wang e Lee (2017) com as agências federais dos Estados Unidos, o que se considerou como positivo para efeitos de comparação com um caso brasileiro.

As afirmativas elencadas na Tabela 3 do item 3 foram utilizadas com o intuito de verificar a relação da variável dependente com as seguintes variáveis independentes, medidas na pesquisa:

1. Recompensa: ou seja, como as recompensas no ambiente de trabalho funcionam na organização estudada;
2. Treinamento: se as necessidades de treinamento dos funcionários são atendidas;
3. Recrutamento: se a organização recruta adequadamente os colaboradores;
4. Avaliação: se os funcionários são adequadamente avaliados por seu desempenho.

Além dessas variáveis independentes, foram acrescentadas duas variáveis que, no artigo original funcionaram como variáveis de controle, mas que surpreenderam quando aplicadas à organização brasileira em análise, apresentando um R^2 bem superior, sendo elas:

1. Liderança, sendo medido o impacto de vários aspectos da atuação dos líderes junto às equipes;
2. Clareza de objetivos, avaliando se os colaboradores têm clara a relação de seu trabalho com os objetivos da organização.

No estudo, as variáveis “Recompensa, Treinamento, Avaliação e Liderança” eram compostas de mais de uma afirmativa, sendo cabível, portanto, a realização da avaliação da confiabilidade do grupo de questões para aferir a variável.

Tabela 4 – Confiabilidade das variáveis

Estatísticas de confiabilidade

Variável	Alfa de Cronbach	Nº de questões
Recompensa	,546	2
Treinamento	,907	2
Avaliação	,810	2
Liderança	,823	4

Fonte: Próprio

Segundo Hair et al. (2009), para que uma variável seja devidamente mensurada por duas ou mais perguntas, é necessário que o Alfa de Cronbach, calculado entre essas perguntas, seja superior a 0,7. Conforme se verifica anteriormente, todos os alfas são satisfatórios, exceto o da variável Recompensa, o que indica que as perguntas sobre a percepção de recompensa não são suficientes para aferir a variável

independente sobre a sensação de recompensa. Ressalta-se, entretanto, que o serviço público brasileiro, por questões legais, não permite a remuneração variável como ocorre em outros países como no caso dos Estados Unidos, onde Lim, Wang e Lee (2017) realizaram o primeiro estudo, o que pode afetar a percepção do empregado ao analisar as perguntas que mediam esta variável.

Assim, infere-se que as hipóteses 1 e 2, levantadas no item 3, são relevantes e fazem todo sentido para a análise do caso brasileiro. Para Klein e Marcarenhas (2016), diversos outros fatores intrínsecos e extrínsecos também afetam a percepção e o desempenho do funcionário público em sua atuação. Dentre eles, cita-se na dimensão intrínseca ou simbólica do trabalho o altruísmo, prazer com o trabalho, comprometimento, senso de dever, autonomia, responsabilidade de servir à sociedade, dentre outros. Já os fatores extrínsecos como salário e benefícios seriam menos importantes para o servidor público em comparação com o privado.

Segundo Campbell e Im (2015), motivação no serviço público tem completa ligação com o atingimento dos valores e objetivos da organização pública, porém nem todos os empregados contribuem com desempenho igual, nem reconhecem igualmente seu papel no cumprimento da missão organizacional. Muitas vezes funcionários de alto desempenho que teriam grande impacto positivo na empresa se sentem desmotivados e acabam não contribuindo plenamente para o cumprimento da missão organizacional. Dentre outras motivações, isso decorre do fato de no Brasil os funcionários públicos possuírem estabilidade e seus salários serem estáticos com aumentos publicados por decreto/lei após aprovação dos legislativos ou após Acordo Coletivo de Trabalho (ACT), no caso das empresas estatais.

Desta forma, a maneira como os trabalhadores públicos brasileiros desempenham suas atividades tem pouca ou nenhuma influência sobre os seus aumentos salariais e isso justifica a confiabilidade baixa para a variável “recompensa”. Outro motivo é que no modelo de contratação da empresa estatal estudada, é obrigatório a abertura de concurso público e isso impede uma análise de perfil com foco nas atividades a serem exercidas após a contratação. Também é importante destacar que a empresa estudada é 100% estatal e por isso sofre muita influência de atores políticos em sua gestão, ocasionando muitas promoções por indicação e não por mérito ou carreira, o que pode significativamente influenciar os resultados da variável “recrutamento e seleção”, ao contrário do que ocorre com os trabalhadores

públicos norte-americanos, onde a remuneração variável é instrumento legal no serviço público (LIM; WANG; LEE, 2017). Assim, esta análise justifica a hipótese 4 elencada no item 3.

Durante a análise dos dados, evidenciou-se diferenças relevantes entre o modelo apresentado por Lim, Wang e Lee (2017) e a realidade de uma empresa pública brasileira, cujo padrão de funcionamento seja mais assemelhado às características do serviço público brasileiro.

Na análise decorrente desta pesquisa, outro fator relevante foi o fato de a variável independente “liderança”, que para Lim, Wang e Lee (2017) funcionava apenas como variável de controle, neste estudo teve o maior índice de significância dentre todas as variáveis verificadas, ou seja, apesar de inicialmente não ser hipótese de influência na variável dependente, no caso brasileiro, foi a mais relevante dentre as variáveis estudadas.

Uma causa provável desse resultado é o fato de que a nomeação da maioria dos cargos de liderança, em empresas públicas brasileiras, advém da influência de atores políticos e não por mérito necessariamente, tornando as gerências, normalmente, pontos de tensão dentro da organização, o que gera uma expectativa de lideranças despreparadas para os trabalhadores da organização. Assim, lideranças bem preparadas e que inspiram confiança nos colaboradores acabaram obtendo um papel mais significativo do que se esperava em comparação com o estudo original.

Neste caso, inferimos que a hipótese 3, levantada no item 3, não tem sustentação plausível nos resultados, pois a estabilidade não afetou a percepção do trabalhador necessariamente, mas a liderança foi um fator de sucesso para que o trabalhador percebesse a necessidade de melhoria com foco no desempenho.

Tabela 5- Estatística de colinearidade das variáveis independentes

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig.	Estatísticas de colinearidade		
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF	
1	(Constante)	2,010	,057					
	LIDERM	,459	,018	,481	25,259	,000	1,000	1,000
2	(Constante)	1,790	,058		30,950	,000		
	LIDERM	,318	,021	,334	14,989	,000	,686	1,457
	TREINM	,222	,019	,263	11,809	,000	,686	1,457
3	(Constante)	1,476	,073		20,130	,000		
	LIDERM	,267	,022	,280	11,975	,000	,609	1,641
	TREINM	,202	,019	,240	10,742	,000	,670	1,492
	CLAREZA DE OBJETIVOS	,133	,019	,144	6,873	,000	,764	1,309
4	(Constante)	1,462	,073		20,047	,000		
	LIDERM	,232	,023	,244	10,009	,000	,556	1,799
	TREINM	,167	,020	,198	8,371	,000	,589	1,699
	CLAREZA DE OBJETIVOS	,123	,019	,133	6,381	,000	,756	1,322
	RECRUT	,090	,018	,118	5,027	,000	,602	1,662
5	(Constante)	1,449	,073		19,937	,000		
	LIDERM	,199	,024	,209	8,140	,000	,498	2,007
	TREINM	,152	,020	,180	7,499	,000	,570	1,756
	CLAREZA DE OBJETIVOS	,122	,019	,132	6,346	,000	,756	1,322
	RECRUT	,079	,018	,103	4,345	,000	,588	1,701
	RECOMP	,088	,021	,097	4,267	,000	,629	1,589
6	(Constante)	1,412	,074		19,057	,000		
	LIDERM	,183	,025	,192	7,297	,000	,470	2,130
	TREINM	,145	,020	,171	7,098	,000	,559	1,787
	CLAREZA DE OBJETIVOS	,114	,020	,123	5,830	,000	,735	1,361
	RECRUT	,072	,018	,094	3,927	,000	,575	1,738
	RECOMP	,085	,021	,095	4,146	,000	,628	1,592
	AVALM	,048	,019	,059	2,572	,010	,630	1,587

a. Variável Dependente: MISSAO

A análise de regressão é uma técnica estatística que pode ser usada para analisar a relação entre uma variável, dita dependente, e uma ou mais variáveis, ditas independentes ou preditoras. O objetivo da análise de regressão é prever as mudanças na variável dependente como resposta a mudanças nas variáveis independentes por meio da regra estatística dos mínimos quadrados. A regressão múltipla também pode ser usada para comparar dois ou mais conjuntos de variáveis para avaliar seu poder preditivo, comparando assim dois ou mais modelos

alternativos ou concorrentes. Esta técnica pode ser aplicada em duas classes de problema de pesquisa: previsão e explicação (HAIR et al., 2009).

Infere-se, portanto, que a análise de regressão múltipla é adequada para este estudo inicialmente, uma vez que ele tem por objetivo explicar como a variável de “Missão” responde a mudanças em variáveis independentes (treinamento, recrutamento, recompensa, avaliação) e variáveis de controle (liderança e clareza de objetivos).

Segundo Hair et al. (2009), uma medida frequentemente usada para a multicolinearidade é a tolerância, definida como $1 - R^2_i$, onde R^2 é o coeficiente de determinação para previsão de uma variável independente “i” pelas outras variáveis preditoras. Os valores de tolerância próximos de zero indicam que a variável é altamente prevista pelas outras variáveis independentes e, por isso, há multicolinearidade. Outra medida de colinearidade usada é o VIF (Variance Inflation Factor) que é o inverso da tolerância. Valores altos de VIF indicam alto grau de multicolinearidade.

Tabela 6 - Resumo do modelo⁹ - R² - variáveis independentes

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,481 ^a	,232	,231	,80022
2	,528 ^b	,279	,279	,77525
3	,543 ^c	,295	,294	,76690
4	,551 ^d	,303	,302	,76254
5	,556 ^e	,309	,308	,75945
6	,558 ^f	,311	,310	,75844

a. Preditores: (Constante), LIDERM

b. Preditores: (Constante), LIDERM, TREINM

c. Preditores: (Constante), LIDERM, TREINM, VISAO

d. Preditores: (Constante), LIDERM, TREINM, VISAO, RECRUT

e. Preditores: (Constante), LIDERM, TREINM, VISAO, RECRUT, RECOMP

f. Preditores: (Constante), LIDERM, TREINM, VISAO, RECRUT, RECOMP, AVALM

g. Variável Dependente: MISSAO

O R^2 varia entre 0 e 1, indicando, em percentagem, o quanto o modelo consegue explicar os valores observados (HAIR et al., 2009). Desta forma, o baixo resultado do R^2 apresenta a necessidade de pesquisar outras variáveis que impactam o desempenho e a percepção do cumprimento da missão institucional pelos trabalhadores públicos da empresa brasileira estudada, o que justificou a

necessidade de utilização de outros métodos e ferramentas, além da *survey* exploratória aplicada.

Não faz parte do escopo deste trabalho a apresentação detalhada do método de análise de regressão. Para detalhes sobre os fundamentos teóricos e componentes do modelo (variável dependente, variáveis independentes, variável estatística), indicadores (coeficientes de determinação, significância do modelo e dos coeficientes), pressupostos estatísticos envolvidos no método, verificação de premissas, análise de resíduos etc, as referências sugeridas para consulta são: McClave et al. (2005), Hair et al.(2009).

Apesar de todo o cuidado na construção do questionário e das variáveis que impactavam o desempenho e o cumprimento da missão institucional, o R^2 obtido, após a análise dos dados coletados, foi consideravelmente baixo, mesmo com a utilização de dados primários, uma amostra relativamente alta e ampla pesquisa em nível nacional. Com isso, inferimos que no modelo de organização estudado, há variáveis muito importantes ainda não consideradas que tem influência sobre a variável dependente “realização da missão institucional”.

Segundo Hair et al. (2009), quando o método de análise de regressão é usado para explicação, como na presente pesquisa, é necessário um cuidado especial com os efeitos da multicolinearidade porque os pesos relativos dos coeficientes acabam não representando bem a intensidade com que uma variável independente é capaz de explicar a variável dependente. Esta análise contribuiu para que pesquisa buscasse outros métodos e ferramentas para responder à pergunta de pesquisa e propor um modelo de *framework* para alinhar competências aos objetivos estratégicos da organização estudada.

Motivação, nesta pesquisa, pode ser definida como uma variável dependente de outras variáveis como treinamento, recrutamento e seleção, avaliação, recompensa e liderança transformadora, podendo influenciar substancialmente no desempenho que é esperado pela organização, porém, não foi elencada no questionário aplicado tal variável, pois apesar de ser constatada durante a análise de dados como uma variável extremamente relevante para o sucesso no “cumprimento da missão organizacional”, não a explorou-se quantitativamente, inferindo-se assim, que este estudo deixa esta lacuna para novas pesquisas com o objetivo de melhor subsidiar os gestores públicos em tomadas de decisão na GERH do serviço público brasileiro e às UCs para a

melhoria da oferta de capacitação que promovam vantagem competitiva à organização.

Muitos estudos recentes têm considerado a influência do estilo de liderança e seus efeitos positivos no atingimento dos objetivos organizacionais num contexto público. Segundo Bronkhorst, Steijn e Vermeeren (2015), líderes são capazes de indicar com clareza os objetivos da empresa, motivar os empregados ao atingimento da missão e melhorar a percepção do empregado em relação à importância do seu papel para o atingimento dos objetivos e metas da organização. Além disso, de acordo com Bronkhorst, Steijn e Vermeeren (2015), outros fatores são determinantes para um líder inspirador, tais como demonstrar consideração individualizada, ser fonte de admiração, estimular os funcionários a ver novas perspectivas e promover motivação. Esse entendimento explica o porquê a variável “Liderança” teve maior grau de significância dentre as variáveis analisadas.

4.4 TREINAMENTO, COMPETÊNCIA E DESEMPENHO INDIVIDUAL

A Universidade Corporativa dos Correios tem um papel protagonista na GERH, pois é através dela que se estabelece o Plano Anual de Educação Corporativa (PAEC) para os trabalhadores da empresa, focando na gestão por competências com o objetivo de desenvolver os colaboradores, alinhando as competências requeridas pela organização aos objetivos estratégicos e operacionais.

A preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente. Taylor (1970) já alertava, no início do século passado, para a necessidade de as empresas contarem com trabalhadores eficientes, ressaltando que a procura pelos competentes excedia a oferta. Na época, com base no princípio taylorista de seleção e treinamento do empregado, as empresas procuravam aperfeiçoar em seus colaboradores as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas relacionadas ao trabalho e às especificações de cargo. Posteriormente, em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional de seus trabalhadores, não somente questões técnicas

mas também aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Brandão e Guimarães (2001) definem competência não apenas como um conjunto de qualificações que o indivíduo detém. Para eles, é necessário também colocar em prática o que se sabe, ou seja, mobilizar e aplicar tais qualificações em um contexto específico. Dutra, Hipólito e Silva (2000), por exemplo, conceituam competência como a capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais. Para Ropé e Tanguy (1997), um dos aspectos essenciais da competência é que esta não pode ser compreendida de forma separada da ação.

Com o resultado da *survey* não foi possível diagnosticar o impacto de um treinamento ofertado pela Unicorreios na motivação e desempenho do trabalhador, pois não mediu-se uma variável que contemplasse o desempenho, o clima organizacional e a motivação do empregado. Portanto, foi necessário utilizar dados secundários de uma pesquisa coordenada pela UNB (Universidade Nacional de Brasília) que mediu o impacto de três treinamentos ofertados pela Unicorreios para que se pudesse aferir a hipótese 5 elencada no item 3 desta pesquisa.

A pesquisa foi coordenada pela professora Gardênia da Silva Abbad e pela mestrandia Rafaela Marcolino El-Corab Moreira e analisou o impacto dos treinamentos “Agente de Melhoria - AM”, “Gestão do Absenteísmo e do Incentivo à Presença Produtiva - GAPP” e “Sistema Eletrônico de Informação - SEI”.

Agente de Melhoria:

A avaliação dos 75 egressos do treinamento de Agente de Melhorias apontou para um suporte psicossocial à transferência de treinamento no trabalho mediano (Média = 2,19; Desvio Padrão = 0,20). Os resultados são apresentados na tabela 7.

Tabela 7 – Medição do suporte psicossocial à transferência de treinamento no trabalho - AM

Item	Média	Desvio Padrão	Baixa (%)	Média (%)	Alta (%)
1. Tenho tido oportunidades de usar no meu trabalho as habilidades que aprendi no treinamento.	2,44	0,64	8%	40%	52%
3. Os objetivos de trabalho estabelecidos pelo meu gestor me encorajam a aplicar o que aprendi no treinamento.	2,36	0,75	16%	32%	52%
6. Os obstáculos e dificuldades associados à aplicação das novas habilidades que adquiri no treinamento são identificados e removidos pelo meu gestor.	1,97	0,73	28%	46,67%	25,33%
7. Tenho sido encorajado pelo meu gestor imediato a aplicar, no meu trabalho, o que aprendi no treinamento.	2,23	0,76	20%	37,33%	42,67%
8. Meu gestor imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso das novas habilidades.	2,01	0,83	33,33%	32%	34,67%
9. Eu recebo as informações necessárias à correta aplicação das novas habilidades no meu trabalho.	2,19	0,75	20%	41,33%	38,67%
11. Meus colegas mais experientes apóiam as tentativas que faço de usar no trabalho o que aprendi no treinamento.	2,47	0,60	5,33%	42,67%	52%
14. Tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades que aprendi.	2,03	0,79	29,33%	38,67%	32%
15. Quando tenho dificuldades em aplicar eficazmente as novas habilidades, recebo orientações sobre como fazê-lo.	2,01	0,78	29,33%	40%	30,67%

Fonte: Moreira, 2017.

Gestão do Absenteísmo e do Incentivo à Presença Produtiva:

A avaliação dos 245 egressos do treinamento de Gestão do Absenteísmo apontou para um suporte psicossocial à transferência de treinamento mediano (Média = 2,13; Desvio Padrão = 0,16). Os resultados são apresentados na tabela 8.

Tabela 8 - Medição do suporte psicossocial à transferência de treinamento no trabalho - GAPP

Item	Média	Desvio Padrão	Baixa (%)	Média (%)	Alta (%)
1. Tenho tido oportunidades de usar no meu trabalho as habilidades que aprendi no treinamento.	2,32	0,72	15,29%	37,18%	47,53%
3. Os objetivos de trabalho estabelecidos pelo meu gestor me encorajam a aplicar o que aprendi no treinamento.	2,29	0,79	20,94%	28,94%	50,12%
6. Os obstáculos e dificuldades associados à aplicação das novas habilidades que adquiri no treinamento são identificados e removidos pelo meu gestor.	1,92	0,78	35,06%	38,12%	26,82%
7. Tenho sido encorajado pelo meu gestor imediato a aplicar, no meu trabalho, o que aprendi no treinamento.	2,18	0,83	27,06%	28,24%	44,70%
8. Meu gestor imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso das novas habilidades.	1,99	0,84	35,53%	30,35%	34,12%
9. Eu recebo as informações necessárias à correta aplicação das novas habilidades no meu trabalho.	2,25	0,81	23,29%	28,71%	48%
11. Meus colegas mais experientes apóiam as tentativas que faço de usar no trabalho o que aprendi no treinamento.	2,26	0,77	20%	34,12%	45,88%
14. Tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades que aprendi.	1,94	0,79	34,59%	37,17%	28,24%
15. Quando tenho dificuldades em aplicar eficazmente as novas habilidades, recebo orientações sobre como fazê-lo.	2,04	0,80	30,35%	35,30%	34,35%

Fonte: Moreira, 2017

De acordo com os resultados, as médias obtidas de 1,92 (DP = 0,78) a 2,32 (DP = 0,72); correspondendo aos itens “Os obstáculos e dificuldades associados à aplicação das novas habilidades que adquiri no treinamento são identificados e removidos pelo meu gestor” e “Tenho tido oportunidades de usar no meu trabalho as habilidades que aprendi no treinamento”, respectivamente. Esse resultado indica que os egressos, apesar de não perceberem suporte psicossocial à transferência, veem oportunidades de aplicar o que aprendeu no treinamento em seu trabalho (MOREIRA, 2017).

Sistema Eletrônico de Informação – SEI:

A avaliação dos 2.475 egressos do treinamento SEI apontou para um suporte psicossocial à transferência de treinamento variando de baixo a médio (Média = 1,66; DP = 0,11). Os resultados são apresentados na Tabela 9.

Tabela 9 - Medição do suporte psicossocial à transferência de treinamento no trabalho – SEI

Item	Média	Desvio Padrão	Baixa (%)	Média (%)	Alta (%)
1. Tenho tido oportunidades de usar no meu trabalho as habilidades que aprendi no treinamento.	1,46	0,72	67,40%	19,15%	13,45%
3. Os objetivos de trabalho estabelecidos pelo meu gestor me encorajam a aplicar o que aprendi no treinamento.	1,70	0,82	52,89%	24,20%	22,91%
6. Os obstáculos e dificuldades associados à aplicação das novas habilidades que adquiri no treinamento são identificados e removidos pelo meu gestor.	1,59	0,76	58,18%	24,85%	16,97%
7. Tenho sido encorajado pelo meu gestor imediato a aplicar, no meu trabalho, o que aprendi no treinamento.	1,67	0,83	56,56%	19,88%	23,56%
8. Meu gestor imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso das novas habilidades.	1,61	0,80	58,99%	21,33%	19,68%
9. Eu recebo as informações necessárias à correta aplicação das novas habilidades no meu trabalho.	1,75	0,83	50,18%	24,53%	25,29%
11. Meus colegas mais experientes apóiam as tentativas que faço de usar no trabalho o que aprendi no treinamento.	1,77	0,83	48,72%	25,66%	25,62%

Fonte: Moreira, 2017

As médias obtidas variaram de 1,46 (DP = 0,72) a 1,77 (DP = 0,83); correspondendo aos itens “Tenho tido oportunidades de usar no meu trabalho as habilidades que aprendi no treinamento”, para a menor média e, “Meus colegas mais experientes apoiam as tentativas que faço de usar no trabalho o que aprendi no treinamento” e “Eu recebo as informações necessárias à correta aplicação das novas habilidades no meu trabalho” para a maior média. Esse resultado indica que a percepção de suporte psicossocial à transferência dos egressos é bem baixa, um dos motivos é o fato do sistema SEI ainda não ter sido implementado à época da realização da pesquisa (MOREIRA, 2017).

Desta forma, inferiu-se que a hipótese 5 do item 3 tem fundamento, pois o treinamento tem impacto positivo na motivação para o trabalho e no desempenho das

funções do trabalhador no exercício do trabalho. Porém, com os resultados obtidos, não se pode afirmar a relação causal entre a realização do treinamento e a melhoria de clima organizacional e diminuição da rotatividade de pessoal.

4.5 MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

A primeira matriz de competências dos Correios brasileiro foi elaborada em 2012, a partir do novo estatuto da empresa aprovado em 2011, do planejamento estratégico Correios 2020, dos fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e de referências de mercado do setor postal mundial.

A presente pesquisa proporcionou a adequação das competências requeridas pela organização ao novo planejamento estratégico 2017/2022, o que tornou necessário a construção de nova matriz de competências.

As Competências essenciais orientam ações de infraestrutura, produtos, serviços, pessoas; subsidiam a análise do ambiente interno quando da formulação e atualização das estratégias organizacionais; possibilitam a identificação de conhecimentos críticos da organização.

As Competências essenciais atribuem vantagens competitivas para a empresa, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência (PRAHALAD; HAMEL, 2006). Competências essenciais estão ligadas à organização (PRAHALAD; HAMEL, 2006).

Figura 6 – Competências essenciais nos Correios

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS		
"Competências Essenciais é o conjunto de habilidades e tecnologias que, integradas e articuladas entre si, permite que a empresa consolide e eleve cada vez mais sua atuação de excelência, considerando conhecimentos, sistemas físicos e gerenciais, processos e valores que geram seu diferencial competitivo" (PRAHALAD & HAMEL, 1990).		
Presença nacional	Operação em escala	Inovação em negócios
Prestar serviços qualificados de atendimento e distribuição postal em âmbito nacional.	Capacidade de escoamento de grandes operações de atendimento e de logística.	Antecipar-se a tendências de mercado e ao uso de novas tecnologias, adaptando-se rapidamente ao surgimento de novos negócios.
Excelência Operacional	Logística Postal e Integrada	Gestão Multiempresarial
Operacionalizar serviços com os padrões de qualidade acordados com os clientes.	Prestar serviços qualificados de logística postal integrada abrangendo os respectivos processos (coleta, tratamento, manuseio, armazenagem, postagem, transporte de transferência e de distribuição e entrega de bens e documentos).	Atuar por intermédio de diversas empresas de modo integrado em diversos segmentos de mercado, nacional e internacional.
Relacionamento Institucional e Mercadológico		
Atuar junto a instituições governamentais, na defesa de seus interesses e junto ao mercado para ampliar sua participação nos negócios atuais e em outros segmentos.		

Fonte: Próprio

Competência Profissional é a capacidade do indivíduo mobilizar seu repertório de conhecimentos, habilidades, atitudes e experiências para realizar uma entrega efetiva, que agregue valor à organização, contribuindo assim, para a expansão do patrimônio de conhecimentos da empresa, para a melhoria dos processos e tecnologias e para o atingimento dos resultados e intentos estratégicos da organização (PRAHALAD; HAMEL, 2006).

Competências Profissionais estão subdivididas em Competências Fundamentais, Gerenciais e Técnicas:

Figura 7 – Competências profissionais nos Correios

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS		
"Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo" (FLEURY, 2010).		
Fundamentais	Gerenciais	Técnicas
Comum a todos os empregados, relacionadas com as crenças, valores e filosofia da Empresa.	Requeridas a todos que exercem funções gerenciais, definidas por nível de complexidade: estratégico, tático e operacional.	Vinculadas aos processos da cadeia de valor da Empresa.
Conhecimentos, Habilidades, Atitudes		

Fonte: Próprio

Como observado na figura 04, as competências profissionais se dividem em Fundamentais, Gerenciais e Técnicas. As Competências Fundamentais são comuns a todos os empregados, relacionadas com as crenças, valores e filosofia da Empresa:

Figura 8 – Competência fundamental na empresa estudada

COMPETÊNCIA FUNDAMENTAL				
Comprometimento	Trabalho em equipe	Foco no cliente	Autodesenvolvimento	Agente de mudanças
Atua comprometido com os resultados por meio de um ambiente de diálogo e respeito, cumprindo as orientações, as normas e as recomendações definidas pela empresa.	Trabalha de forma colaborativa, respeitando as diferenças individuais, compartilhando seu conhecimento e contribuindo para a realização dos objetivos.	Presta atendimento buscando atender as expectativas do cliente (interno e/ou externo), com cortesia e agilidade.	Atualiza-se constantemente, se responsabilizando pelo seu desenvolvimento pessoal, profissional e com os resultados do seu trabalho.	Identifica oportunidades e propõe ações de melhorias adequadas ao contexto da sua área de atuação.
Conhecimentos, Habilidades e Atitudes				

Fonte: Próprio

O gestor é o representante mais próximo da empresa para o empregado. É ele quem repassa a cultura da empresa para a sua equipe. Sendo assim, sua atuação é de extrema relevância para o funcionamento da Gestão de Pessoas por Competência como parte de uma GERH. Ele é responsável não só por desenvolver suas próprias competências, como também as competências da sua equipe. O gestor deve estar preparado para orientar e acompanhar o desenvolvimento de sua equipe (CARBONI et al., 2005). Por outro lado, no modelo de Gestão de Pessoas por Competências, a postura do empregado deve sempre ser proativa e responsável pelo seu autodesenvolvimento, o que não retira do gestor a necessidade de competências gerenciais para lidar com os colaboradores e estimulá-los ao desenvolvimento de competências requeridas pelos objetivos organizacionais (CARBONI et al., 2005).

As Competências Gerenciais são requeridas a todos que exercem funções gerenciais e foram definidas, neste estudo, por nível de complexidade (estratégico, tático, operacional):

Figura 9 – Competências gerenciais – Nível Estratégico

NÍVEL ESTRATÉGICO				
Planejamento e orientação para resultados	Gestão de Redes de Relacionamento	Gestão de Equipes	Cultura de Inovação	Tomada de Decisão
Define estratégias organizacionais com base nas tendências de mercado, considerando os interesses e interfaces de todas as partes interessadas, estabelecendo os resultados esperados.	Desenvolve relações estratégicas, mantendo os Correios inseridos em redes de relacionamentos e influência, identificando oportunidades e ameaças, atuando de forma flexível para maximizar resultados.	Atua com foco no desenvolvimento de equipes de alta performance, fortalecendo relações de confiança e autonomia, influenciando para a prática e disseminação da cultura de excelência.	Promove um ambiente favorável a criatividade e inovação para identificação de soluções e implementação de novas ideias que possam preparar a organização para o futuro.	Gerencia riscos e toma decisões estratégicas com alto grau de complexidade que impactam diretamente em todo o negócio da Empresa, influenciando parceiros internos e externos.
Conhecimentos, Habilidade e Atitudes				

Fonte: Próprio

Figura 10 – Competências gerenciais – Nível Tático

NÍVEL TÁTICO				
Planejamento e orientação para resultados	Gestão de Redes de Relacionamento	Gestão de Equipes	Cultura de Inovação	Tomada de Decisão
Estabelece metas e indicadores para sua área, em consonância com os objetivos da Empresa, acompanhando a evolução dos resultados e implementando as soluções necessárias.	Estabelece redes de relacionamentos que possam gerar oportunidades de negócio e auxilie na implementação de projetos e processos, articulando de forma eficiente, com clientes e parceiros.	Atua com foco no direcionamento da equipe para o desenvolvimento pessoal e profissional, gerenciando o desempenho e delegando, com precisão e limites adequados, atividades e responsabilidades.	Compartilha conhecimentos visando à geração de novas ideias, incentivando e envolvendo sua equipe e parceiros na busca de alternativas que agreguem valor aos negócios e resultados da Empresa.	Toma decisões complexas considerando situações adversas e ambíguas, analisando e identificando alternativas e cenários, de forma a prever ameaças e oportunidades, buscando alternativas eficientes.
Conhecimentos, Habilidades e Atitudes				

Fonte: Próprio

Figura 11 – Competências gerenciais – Nível Operacional

NÍVEL OPERACIONAL				
Planejamento e orientação para resultados	Gestão de Redes de Relacionamento	Gestão de Equipes	Cultura de Inovação	Tomada de Decisão
Orienta equipes na busca dos objetivos e metas, planejando ações, identificando prioridades e direcionando as alternativas para atingir resultados em sua área de atuação e utilizando ferramentas gerenciais de controle.	Interage com a sua equipe, áreas afins e clientes (interno e/ou externo) visando a realização de metas, resultados esperados e identificação de oportunidades.	Atua na condução da equipe de forma a viabilizar o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados, realizando a gestão do desempenho da equipe.	Incentiva e apoia sua equipe na resolução de problemas e na proposição de melhorias nos processos e métodos de trabalho.	Age com rapidez, flexibilidade e precisão na tomada de decisão, assumindo responsabilidades e consequências sobre as decisões tomadas.
Conhecimentos, Habilidades e Atitudes				

Fonte: Próprio

Ao analisarem a gestão de desempenho e gestão por competências como instrumentos de um mesmo construto, Brandão e Guimarães (2000) tratam as competências técnicas não apenas como um conjunto de qualificações que o indivíduo detém ou precisa desenvolver, mas como a capacidade de colocar em prática o que se sabe e o que se aprende.

As competências técnicas são requeridas a todos que exercem funções ou cargos de assessoria técnica e foram definidas como competências necessárias a todos os níveis de gestão, ainda que seja compreensível afirmar que os níveis tático e estratégico exijam maior complexidade cognitiva do empregado diante dos desafios organizacionais.

Figura 12 – Competências técnicas

Competências Técnicas
Capacidade Analítica: Consegue analisar dados e informações, gerando vantagem competitiva ao negócio da empresa.
Organização: Sabe trabalhar com prazos e metas. Sabe organizar o mínimo necessário de recursos à execução de suas tarefas diárias, sem comprometer os resultados pretendidos e planejados.
Raciocínio quantitativo: Trabalha com números e cálculos. Sabe trabalhar com indicadores e dados estatísticos. Desenvolve ou possui capacidade de trabalhar com métricas da rotina de trabalho.
Comunicação: Possui habilidade para ler, interpretar e comunicar com clareza, objetividade, coerência e coesão. Comunica com cordialidade, formalidade (quando necessário) e conhece os diferentes instrumentos de comunicação e informação da empresa.

Fonte: Próprio

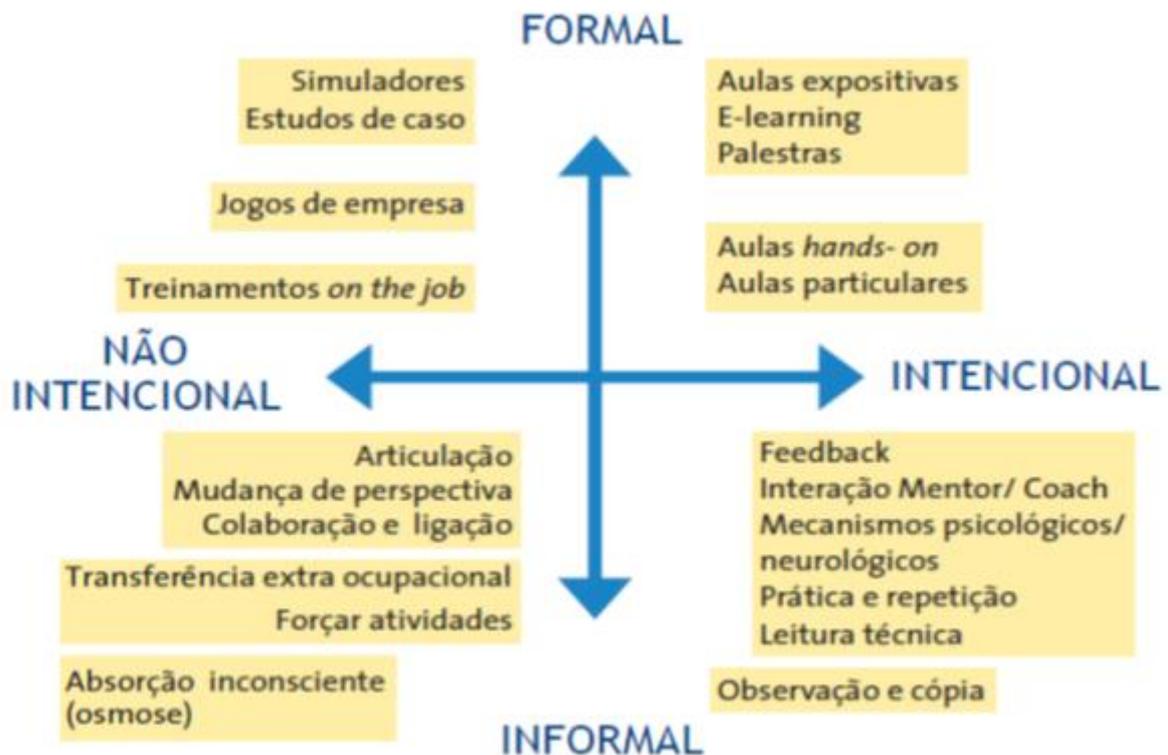
A Gestão de Pessoas por Competências tem como pressuposto não só agregar valor para empresa, mas também desenvolver o empregado. A Gestão de Pessoas por Competências é dinâmica e não deve ser interpretada apenas como ferramenta exclusiva da área de gestão de pessoas ou da área de desenvolvimento de pessoas como a Universidade Corporativa, mas como um instrumento gerencial compartilhado com gestores e empregados (CARBONI et al., 2005).

4.6 PROPOSTA DO MODELO 70, 20, 10

Após análise de modelos e discussão sobre as práticas de diversas UCs, se fez necessário apresentar uma proposta que atendesse à demanda customizada da Unicorreios.

No que tange a classificação das ações de educação corporativa dos Correios, baseando-se no modelo proposto por Jennings e Wargnier (2010), inicialmente propõe-se a classificação do aprendizado em 4 eixos: formal, informal, não intencional e intencional, e a seguir uma organização dos treinamentos por área, onde a aprendizagem formal como cursos presenciais, à distância ou híbrido ocupe 10% do processo de ensino-aprendizagem corporativo.

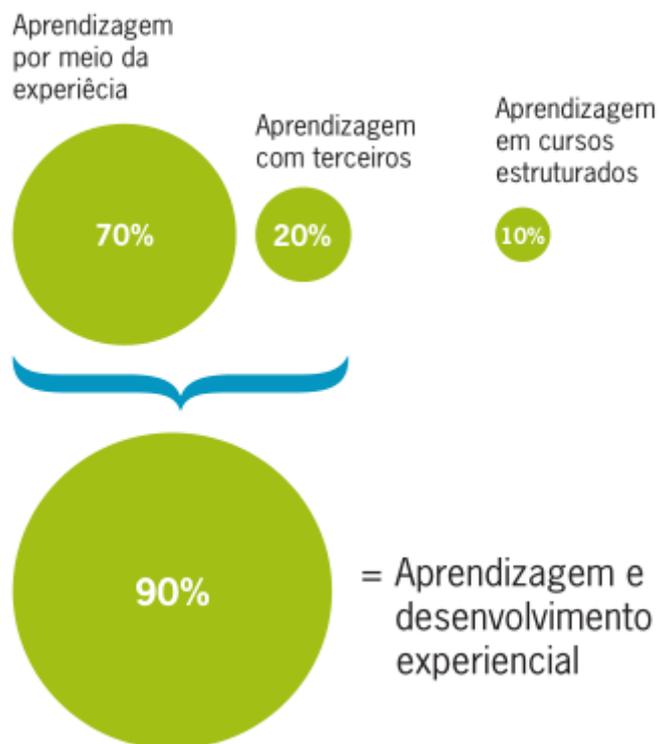
Figura 13 – Aprendizagem formal, informal, não intencional e intencional



Fonte: Jennings e Wargnier (2010) - Adaptado

Ao discutirem o modelo 70, 20, 10, Jennings e Wargnier (2010) orientam que cada organização customize seu modelo de atuação, pois existem peculiaridades próprias inerentes ao mercado de atuação, recursos disponíveis, orçamento e estratégias de diferenciação inerentes a cada negócio.

Figura 14 – Modelo de Estrutura 70, 20, 10 – Jennings e Wagnier (2010)



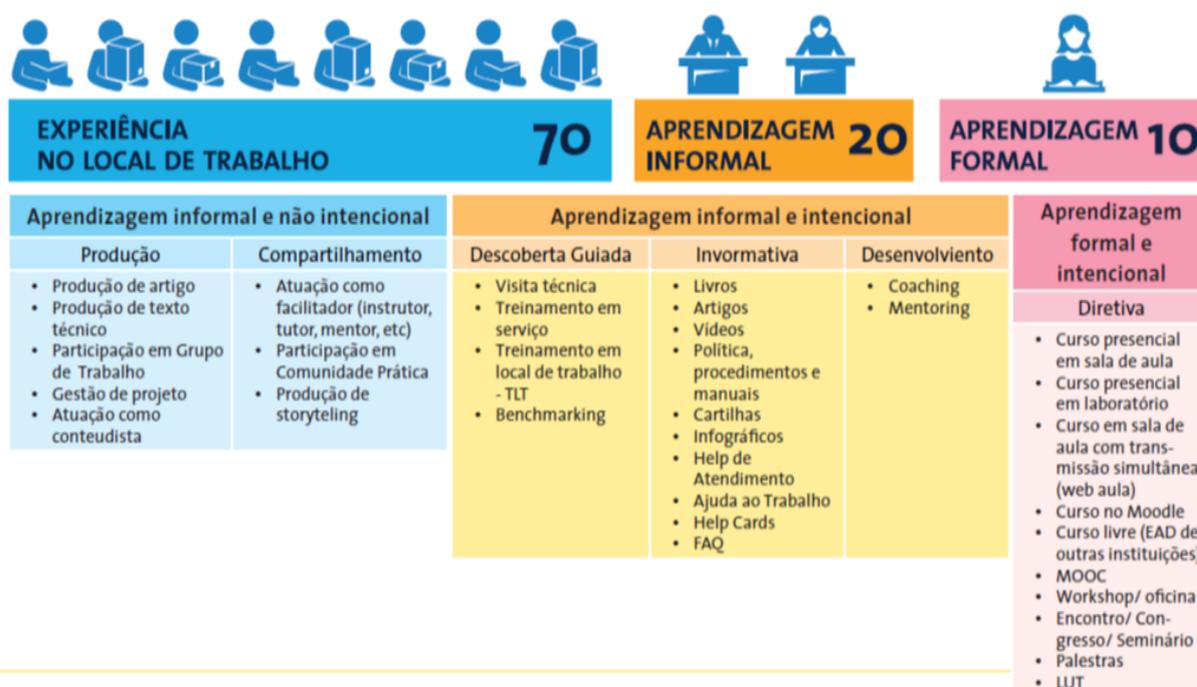
Fonte: Jennings e Wagnier (2010)

Nesse aspecto, após a análise de situação dinâmica com os gestores e a aplicação da ferramenta *Business Model Canvas* como norteador da discussão e construção da estrutura de trabalho para alinhar competências aos objetivos estratégicos e operacionais da organização, foi proposto à Unicorreiros a adoção do modelo de aprendizagem 70, 20, 10 problematizado por Jennings e Wagnier (2010) para redesenho da oferta de treinamentos.

Segundo Jennings e Wagnier (2010), a principal conclusão é que a maior parte do nosso aprendizado resulta das experiências que temos, da prática, da oportunidade de interagir com os outros e de dedicar um tempo para refletir sobre essas atividades. À luz disso, a aprendizagem experiencial e uma mentalidade “preparada inconscientemente” são as duas chaves para liberar a capacidade da força de trabalho, que é mais ação do que informação. Na visão dos autores, o ditado “conhecimento é poder” foi substituído por “acesso é poder”. As tecnologias de hoje, particularmente a internet e as mídias sociais, fornecem o combustível para esse novo modelo de aprendizagem.

Com base no modelo proposto por Jennings e Wargnier (2010), inicialmente se propôs um modelo mais amplo para a organização estudada, após o levantamento de necessidades com gestores das áreas de logística, marketing e vendas, técnicos e analistas administrativos.

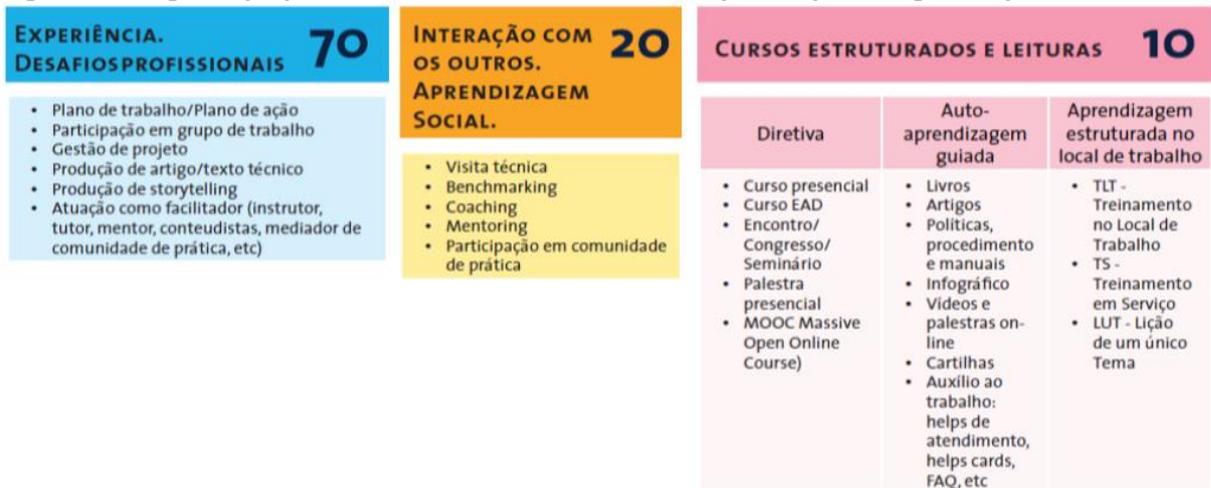
Figura 15 – Primeira proposta - Modelo de estrutura 70, 20 10 para a aprendizagem corporativa



Fonte: Próprio

Ao se propor o modelo anterior, alguns pontos foram considerados inapropriados para a atuação da Unicorreiios. Dois pontos mais críticos consistem no fato de que para Jennings e Wargnier (2010), a leitura pode ser classificada como 10 ou 20 e a aprendizagem no trabalho (*on the job training*) é classificada como parte dos 70%. Para a Unicorreiios, o “Treinamento no Local de Trabalho (TLT)” e o “Treinamento em Serviço (TS)” são modalidades de ensino formais e por isso, chegou-se à conclusão de que era necessário reajustar o modelo para atender as peculiaridades da organização estudada.

Figura 16 – Segunda proposta - Modelo de estrutura 70, 20, 10 para a aprendizagem corporativa



Fonte: Próprio

Como é possível observar, inicialmente classificou-se as leituras (livros, artigos e manuais) e a autoaprendizagem guiada (como vídeos online) como parte dos 20%. No entanto, optou-se por adotar a definição de Jennings e Wargnier (2010), na qual afirmam que os 20% estão relacionados apenas às aprendizagens sociais, isto é, aquilo que é aprendido em interação com o outro, como por exemplo a aprendizagem que ocorre nas comunidades de prática, nos processos de *coach*, *mentoring* e em visitas técnicas.

Da mesma forma, os Treinamentos em Locais de Trabalho – TLT e os Treinamentos em Serviço também tinham sido classificados como parte dos 20%. Entretanto, em função dos elementos formais (definição dos objetivos de aprendizagem, material didático padronizado, lista de participação e registro de hora-aula), optou-se pela classificação do TLT e do TS como parte dos 10%.

Destaca-se que essa classificação tem uma finalidade didática e de organização dos trabalhos. A estrutura desenhada não é exaustiva ou estática e pode ser ampliada e/ou redesenhada a qualquer momento por necessidade da organização.

Para o sucesso da implantação deste modelo proposto por Jennings e Wargnier (2010), é necessário a construção de trilhas de aprendizagem por cargo e função e por área temática de interesse da organização. Essa é uma lacuna deixada a outros pesquisadores, pois não se apresentou nenhuma trilha desenvolvida ou alguma experiência embrionária de implantação na organização estudada.

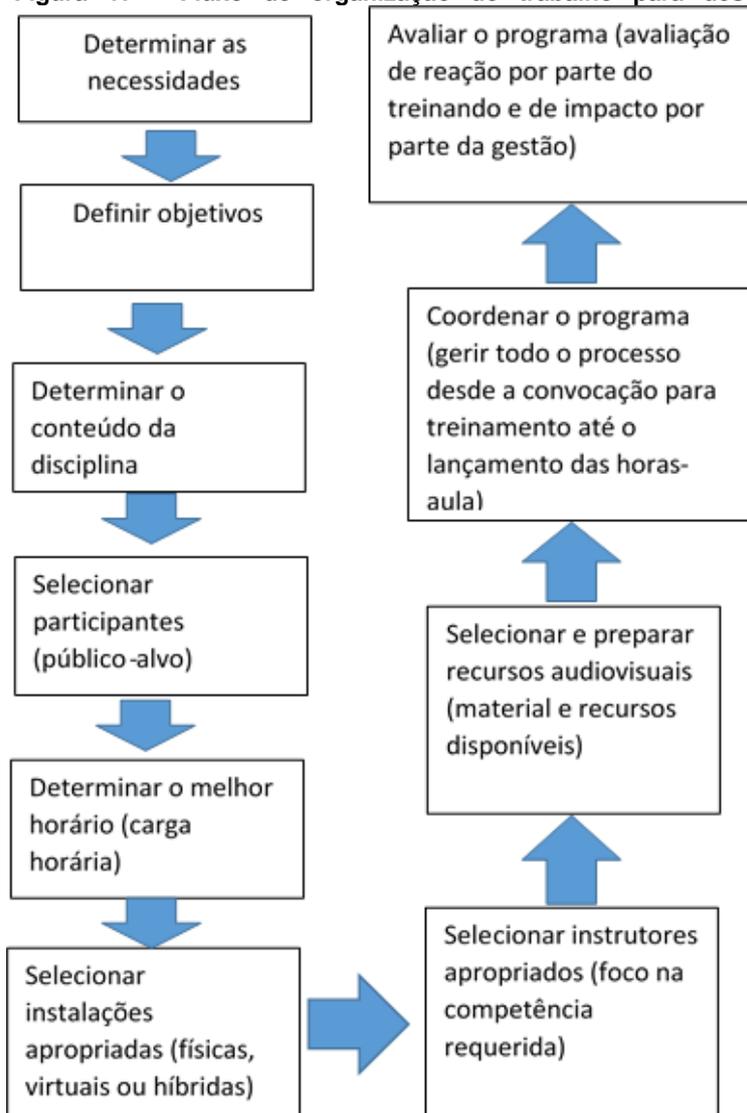
Cabe ainda afirmar que considerou-se a adoção do modelo 70, 20, 10 como uma estratégia de diversificar as modalidades, metodologias e estratégias de ensino e aprendizagem, reconhecendo a importância da aprendizagem que advém da vida real, das experiências e das interações no local de trabalho, conforme explicitado nas políticas e diretrizes de educação corporativa da Unicorreiios, onde o acesso foi possível via pesquisa documental como por exemplo a consulta ao MANEDU – Manual de Educação Corporativa dos Correios.

4.7 PROPOSTA DE ESTRUTURA DE TRABALHO PARA A UNICORREIOS

No decorrer da discussão sobre a atuação da Unicorreiios no desenvolvimento e oferta de treinamento que alinhe as competências aos objetivos organizacionais, se fez necessário ordenar as etapas do trabalho da UC enquanto agente transformador da cultura organizacional. Assim, estruturou-se como padrão a seguinte ordem para cada demanda das áreas finalísticas da empresa:

1. Determinar as necessidades.
2. Definir objetivos.
3. Determinar o conteúdo da disciplina.
4. Selecionar participantes (público-alvo).
5. Determinar o melhor horário (carga horária).
6. Selecionar instalações apropriadas (físicas, virtuais ou híbridas).
7. Selecionar instrutores apropriados (foco na competência requerida).
8. Selecionar e preparar recursos audiovisuais (material e recursos disponíveis).
9. Coordenar o programa (gerir todo o processo desde a convocação para treinamento até o lançamento das horas-aula).
10. Avaliar o programa (avaliação de reação por parte do treinando e de impacto por parte da gestão).

Figura 17 - Fluxo de organização do trabalho para desenvolvimento e oferta de treinamento



Fonte: Próprio

Após a definição das dez etapas no desenvolvimento de treinamento com o grupo de foco, evidenciou-se a necessidade de desenhar uma estrutura mais enxuta que possibilitasse mais dinamismo ao processo e que estabelecesse os atores envolvidos em cada etapa.

Assim, elaborou-se a estrutura que segue como proposta ao trabalho de desenvolvimento de treinamento que alinhe às competências aos objetivos organizacionais da instituição estudada.

Tabela 10 – Estrutura de desenvolvimento e oferta de treinamento

Estrutura de desenvolvimento e oferta de treinamento para a Unicorreios					
Primeira etapa	Segunda etapa	Terceira etapa	Quarta etapa	Quinta etapa	Sexta etapa
Definição das necessidades da organização.	Definição e análise das competências.	Análise Crítica das competências.	Definição das lacunas de competências.	Identificação de soluções para eliminar as lacunas de competências.	Definição da especificação das necessidades de treinamento.
Quem fará?	Quem fará?	Quem fará?	Quem fará?	Quem fará?	Quem fará?
Área finalística solicitante + analista de educação corporativa.	Analista de Educação Corporativa + Gestores.	Professores especialistas.	Professores especialistas + Gestores.	Professores especialistas + Designer instrucional.	Professores especialistas + Gestores + Designer instrucional.
Como?	Como?	Como?	Como?	Como?	Como?
Projeto base. Seguir modelo padrão disponível para download na intranet da empresa.	Reunião entre analista de educação corporativa e gestores da área demandante.	Parecer de viabilidade de acordo com objetivos da organização.	Reunião entre professor especialista e gestores da área demandante.	Decidir pelo conteúdo e qual a melhor modalidade de ensino: presencial, EAD com ou sem tutoria, semipresencial, contratação <i>in company</i> , evento de oportunidade, <i>workshop</i> , oficina. TLT, TS.	Discutir a relevância das necessidades de treinamento e especificar as etapas do desenvolvimento, incluindo a previsão de tempo e custo operacional e orçamentário.

Fonte: Próprio

4.8 PRODUTO TÉCNICO DA PESQUISA

Com esta pesquisa, entregou-se como produtos técnicos a revisão da matriz de competências (subitem 4.3) com foco no planejamento estratégico vigente na organização, a revisão do modelo de negócio da Unicorreios (subitem 4.2), um modelo de estrutura de aprendizagem conhecido como 70, 20 10 (JENNINGS; WARGNIER, 2010) – (subitem 4.6), um fluxo de organização do trabalho de desenvolvimento e oferta de treinamento e uma proposta de estrutura de trabalho para o desenvolvimento e oferta de treinamento da Unicorreios (subitem 4.7).

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa foi realizada com o objetivo de apresentar uma proposta de *framework* para uma Universidade Corporativa no desenvolvimento e oferta de treinamentos que alinhem competências com objetivos estratégicos e operacionais da organização.

Tendo em vista que os resultados da *survey* aplicada foram insatisfatórios para responder à pergunta de pesquisa, o atingimento do objetivo específico de “diagnosticar o impacto do treinamento no desempenho dos trabalhadores de uma organização pública de grande porte” só foi possível com a utilização de dados secundários explicitados no subitem 4.4, onde mediu-se o suporte psicossocial à transferência de treinamento no trabalho.

Ao analisar a percepção do cumprimento da missão organizacional pelos trabalhadores de uma empresa pública brasileira com a aplicação da *survey*, obteve-se um baixo resultado do R^2 utilizando o método de regressão múltipla, o que confirmou a necessidade de pesquisar outras variáveis que impactam a percepção do cumprimento da missão institucional pelos trabalhadores públicos da organização estudada e, também a necessidade de se estabelecer um modelo de gestão por competências com foco na gestão do desempenho individual. É nesse sentido que entra o papel da Universidade Corporativa dos Correios para promover o desenvolvimento das competências requeridas pela instituição com foco no cumprimento dos objetivos organizacionais.

O atingimento do objetivo “caracterizar o ambiente de capacitação quanto ao modelo de negócio, suas disfunções e suas características” é explicitado no subitem 4.2, onde apresentou-se o modelo de negócios implantado em 2012 de acordo com o planejamento estratégico em vigor à época. Assim, se fez necessário a atualização do modelo de negócio (subitem 4.2) e da matriz de competências (subitem 4.3), produtos que foram entregues por necessidade da pesquisa que tinha objetivo final de entregar um *framework* para uma UC no desenvolvimento e oferta de treinamentos, conforme explicitado pelo objetivo geral e pelo específico de “construir uma estrutura de desenvolvimento e oferta de treinamento que alinhe competências com objetivos estratégicos e operacionais” que foi atingido conforme subitem 4.7, tabela 10.

De acordo com o estudo realizado, apesar da constatação de que é um grande desafio a implantação de um modelo com práticas de GERH, foram identificadas possibilidades de reflexão e implementação de melhorias explicitadas pelas teorias discutidas no item 2.

Assim, considerou-se que a percepção do cumprimento da missão organizacional pelos trabalhadores da empresa pública estudada é influenciada por fatores endógenos e exógenos à organização e intrínsecos e extrínsecos ao empregado, onde fatores intrínsecos e endógenos obtiveram maior relevância na alteração de percepção do trabalhador e conseqüente grau de significância maior para se planejar uma estrutura de trabalho para desenvolvimento e oferta de treinamento que alinhe as competências aos objetivos estratégicos e operacionais da organização.

Para o atingimento do objetivo específico “validar e ajustar o instrumento com especialistas dentro da organização foco deste estudo”, utilizou-se de grupo focal com a aplicação do método *As Be To Be* (Árvore da Realidade Atual), *SWOT* e *Business Model Canvas* (BMC), o que possibilitou atualizar o modelo de negócio da UC dos Correios, propondo ajustes e implementando melhorias no entendimento da gestão por competências, onde desempenho torna-se resultado do desenvolvimento das competências requeridas pelos objetivos da organização.

A pesquisa abre muitas discussões para novas possibilidades de melhorias a serem implementadas pela UC como por exemplo a implantação de trilhas de aprendizagem por cargo/função e por eixos temáticos, algo que não foi possível desenhar com esta pesquisa e fica como lacuna a ser explorada numa próxima pesquisa com a UC dos Correios.

Abre-se, com este trabalho, uma discussão sobre modelo de ensino e aprendizagem corporativa e sobre a estrutura de trabalho mais adequada para atender a alta demanda por treinamentos que alinhe as competências aos objetivos estratégicos e operacionais da organização pública estudada.

Este estudo discutiu as teorias que envolve treinamento, capacitação dinâmica, competências, gestão do desempenho e universidade corporativa para, ao final, apresentar uma proposta de trabalho para a UC dos Correios no desenvolvimento e oferta de treinamento que alinhe competências com os objetivos estratégicos e operacionais da organização.

A pesquisa possibilitou a atualização de um modelo de gestão por competências para a organização do trabalho no desenvolvimento e oferta de treinamento em uma Universidade Corporativa de uma empresa pública de grande porte, baseando-se numa revisão de literatura sobre GERH e o impacto das práticas de Treinamento, Recrutamento e Seleção, Recompensa e Avaliação na percepção, satisfação e produtividade do trabalhador.

A revisão do modelo de negócio, da matriz de competência e a proposição do modelo de aprendizagem corporativa 70, 20, 10 só se tornaram necessários no decorrer da pesquisa, pois para atender o objetivo de “apresentar uma proposta de estrutura de trabalho (*framework*) para uma Universidade Corporativa no desenvolvimento e oferta de treinamentos que alinhem competências com objetivos estratégicos e operacionais da organização”, se fez obrigatório a revisão do que estava posto de acordo com o planejamento estratégico vigente na organização estudada.

Este estudo proporcionou uma análise mais crítica sobre o que é uma Universidade Corporativa, o que a diferencia enquanto instituição de ensino da demais existentes no mercado e qual o papel da UC para a organização.

Depreende-se deste estudo que a Universidade Corporativa é uma estratégia que traz vantagem competitiva para se diferenciar e se antecipar aos problemas decorrentes de atores externos ou de forças endógenas à organização. Conclui-se que quanto maior é a organização, mais estratégico se torna a necessidade de uma área gestora do desenvolvimento e oferta de treinamento que alinhe as competências aos objetivos da instituição.

6. REFERÊNCIAS

- ABUSABHA, Rayane; WOELFEL, Mary Lou. Qualitative vs quantitative methods: Two opposites that make a perfect match. **Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics**, v. 103, n. 5, p. 566-569, 2003.
- AGUINIS, Herman; BRADLEY, Kyle J. The secret sauce for organizational success: Managing and producing star performers. **Organizational Dynamics**, v. 44, n. 3, p. 161-168, 2015.
- ANDREW, Ologbo C.; SOFIAN, Saudah. Individual factors and work outcomes of employee engagement. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 40, p. 498-508, 2012.
- BARRICK, Murray R. et al. Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. **Academy of Management journal**, v. 58, n. 1, p. 111-135, 2015.
- BEDARKAR, Madhura; PANDITA, Deepika. A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 133, p. 106-115, 2014.
- BELL, Emma; BRIDGMAN, Todd. Why management learning matters. 2017.
- BLASCO, Maribel. Conceptualising curricular space in busyness education: An aesthetic approximation. **Management Learning**, v. 47, n. 2, p. 117-136, 2016.
- BLASS, Eddie. The rise and rise of the corporate university. **Journal of European industrial training**, v. 29, n. 1, p. 58-74, 2005.
- BORINI, Felipe Mendes et al. O desenvolvimento de competências organizacionais em diferentes modelos gerenciais de subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 575-593, 2010.
- BOYATZIS, Richard E. **The competent manager: A model for effective performance**. John Wiley & Sons, 1982.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- BRUNELLO, Giorgio; MEDIO, Alfredo. An explanation of international differences in education and workplace training. **European economic review**, v. 45, n. 2, p. 307-322, 2001.
- BURKE, Lisa A.; HUTCHINS, Holly M. Training transfer: An integrative literature review. **Human resource development review**, v. 6, n. 3, p. 263-296, 2007.
- CARBONE, Pedro Paulo et al. A Gestão por Competências. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**, p. 41-77, 2005.
- CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; DE ASSIS MORENO JR, Valter; TURANO, Lucas Martins. Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre

empresas do setor público e privado. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 6, p. 1555-1578, 2015.

CEPEDA, Gabriel; VERA, Dusya. Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. **Journal of business research**, v. 60, n. 5, p. 426-437, 2007.

CHERMAN, Andrea; DA ROCHA-PINTO, Sandra Regina. Valoração do conhecimento: significação e identidade na ação organizacional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 2, 2013.

COLQUITT, Jason A.; LEPINE, Jeffrey A.; NOE, Raymond A. Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. **Journal of applied psychology**, v. 85, n. 5, p. 678, 2000.

CURTIS, Bill; KELLNER, Marc I.; OVER, Jim. Process modeling. **Communications of the ACM**, v. 35, n. 9, p. 75-90, 1992.

DEALTRY, Richard. Managing the corporate university watershed. **Journal of Workplace Learning**, v. 14, n. 6, p. 256-261, 2002.

DEARDEN, Lorraine; REED, Howard; VAN REENEN, John. The impact of training on productivity and wages: Evidence from British panel data. **Oxford bulletin of economics and statistics**, v. 68, n. 4, p. 397-421, 2006.

DE BUSTILLO LLORENTE, Rafael Munoz; MACIAS, Enrique Fernandez. Job satisfaction as an indicator of the quality of work. **The Journal of Socio-Economics**, v. 34, n. 5, p. 656-673, 2005.

DE JONGE, Jan et al. Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being: a large-scale cross-sectional study. **Social science & medicine**, v. 50, n. 9, p. 1317-1327, 2000.

DE LEEUW, Sander; VAN DEN BERG, Jeroen P. Improving operational performance by influencing shopfloor behavior via performance management practices. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 3, p. 224-235, 2011.

DE LIMA BALDAM, Roquemar et al. Atendendo à alta demanda de treinamento nas organizações e reduzindo os custos. **RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 17, n. 1, p. 129-150, 2018.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 161-176, 2000.

EBOLI, Marisa. Educação corporativa. **Revista T&D-Inteligência Corporativa**, v. 137, n. 12, p. 48, 2004.

ELLSPERMANN, Susan J.; EVANS, Gerald W.; BASADUR, Min. The impact of training on the formulation of ill-structured problems. **Omega**, v. 35, n. 2, p. 221-236, 2007.

- EL-TANNIR, Akram A. The corporate university model for continuous learning, training and development. **Education+ Training**, v. 44, n. 2, p. 76-81, 2002.
- ELY, Katherine et al. Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. **The leadership quarterly**, v. 21, n. 4, p. 585-599, 2010.
- EVERTSSON, Marie. Formal on-the-job training: A gender-typed experience and wage-related advantage?. **European Sociological Review**, v. 20, n. 1, p. 79-94, 2004.
- FERRARIS, Maria et al. Managing the change from face-to-face to distance training for SMEs. **Computers & Education**, v. 34, n. 2, p. 77-91, 2000.
- FELIN, Teppo; POWELL, Thomas C. Designing organizations for dynamic capabilities. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 78-96, 2016.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; BORINI, Felipe Mendes. O Desenvolvimento de Competências Organizacionais em Diferentes Modelos Gerenciais de Subsidiárias de Empresas Multinacionais Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 575-593, 2010.
- GABELICA, Catherine et al. The effect of team feedback and guided reflexivity on team performance change. **Learning and Instruction**, v. 34, p. 86-96, 2014.
- GOULD, Karen E. The corporate university: A model for sustaining an expert workforce in the human services. **Behavior modification**, v. 29, n. 3, p. 508-520, 2005.
- GREENSPAN, Alan. The interaction of education and economic change. **The Region**, v. 13, n. 1, p. 6-10, 1999.
- GRUMAN, Jamie A.; SAKS, Alan M. Performance management and employee engagement. **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 2, p. 123-136, 2011.
- HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.
- HARRIS, Douglas N.; SASS, Tim R. Teacher training, teacher quality and student achievement. **Journal of public economics**, v. 95, n. 7-8, p. 798-812, 2011.
- HEAVEN, Cathy; CLEGG, Jenny; MAGUIRE, Peter. Transfer of communication skills training from workshop to workplace: the impact of clinical supervision. **Patient education and counseling**, v. 60, n. 3, p. 313-325, 2006.
- HANSEN, Peter Bent; BECKER, Grace Vieira; KAEHLER, Cristiano Guterres. Framework de Avaliação de Competências Organizacionais. **Anais do XXXVIII Encontro da ANPAD-EnANPAD 2014, 2014, Brasil.**, 2014.
- HOPKIN, A. G. Quality control and quality assurance in teacher training institutions: messages from Botswana. **Teaching and Teacher Education**, v. 15, n. 6, p. 697-713, 1999.

- HSU, Chih-Hsien; SAKAI, Marcia Y. Auditing program evaluation audits: Executive training exercise for assessing management thinking, planning, and actions. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 7, p. 680-689, 2009.
- HUGHES, Gerard; O'CONNELL, Philip J.; WILLIAMS, James. Company training and low-skill consumer-service jobs in Ireland. **International Journal of Manpower**, v. 25, n. 1, p. 17-35, 2004.
- HUNG, Richard Yu Yuan et al. Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. **Journal of World Business**, v. 45, n. 3, p. 285-294, 2010.
- ILIES, Remus; MORGESON, Frederick P.; NAHRGANG, Jennifer D. Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 373-394, 2005.
- JENNINGS, Charles G. et al. Opportunities and challenges in modeling human brain disorders in transgenic primates. **Nature neuroscience**, v. 19, n. 9, p. 1123, 2016.
- JENNINGS, Charles; WARGNIER, Jérôme. Experiential learning—a way to develop agile minds in the knowledge economy?. **Development and Learning in Organizations: An International Journal**, v. 24, n. 3, p. 14-16, 2010.
- KIM, Jaewon; MACDUFFIE, John Paul; PIL, Frits K. Employee voice and organizational performance: Team versus representative influence. **human relations**, v. 63, n. 3, p. 371-394, 2010.
- KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 17-39, 2016.
- KRAIGER, Kurt; MCLINDEN, Daniel; CASPER, Wendy J. Collaborative planning for training impact. **Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management**, v. 43, n. 4, p. 337-351, 2004.
- KRAUSE, Ulrike-Marie; STARK, Robin; MANDL, Heinz. The effects of cooperative learning and feedback on e-learning in statistics. **Learning and Instruction**, v. 19, n. 2, p. 158-170, 2009.
- LAU, Chong M.; ROOPNARAIN, Ketvi. The effects of nonfinancial and financial measures on employee motivation to participate in target setting. **The British accounting review**, v. 46, n. 3, p. 228-247, 2014.
- LE BOTERF, G. De la compétence - essai sur un attracteur étrange. In: **Les éditions d'organisations**. Paris: Quatrième Tirage, 1995.
- LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Artmed, 2003.
- LIAO, Shu-hsien; FEI, Wu-Chen; LIU, Chih-Tang. Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. **Technovation**, v. 28, n. 4, p. 183-195, 2008.
- LIM, Seunghoo; WANG, Tae Kyu; LEE, Soo-Young. Shedding new light on strategic human resource management: The impact of human resource management practices and human resources on the

perception of federal agency mission accomplishment. **Public Personnel Management**, v. 46, n. 2, p. 91-117, 2017.

LIN, W. T. et al. Establishing ISO 10015 accreditation system performance model for domestic enterprises. **Expert Systems with Applications**, v. 37, n. 6, p. 4119-4127, 2010.

LIU, Yongmei et al. The value of human resource management for organizational performance. **Business horizons**, v. 50, n. 6, p. 503-511, 2007.

LLEWELLYN, Sue; TAPPIN, Emma. Strategy in the public sector: management in the wilderness. **Journal of management studies**, v. 40, n. 4, p. 955-982, 2003.

MARGERISON, Charles. The rise of the corporate business school. **Management Development Review**, v. 5, n. 6, 1992.

MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata; DO COUTO REIS, Isabella. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 41-58, 2016.

MATTHEWS, Judy; SHULMAN, Arthur D. Competitive advantage in public-sector organizations: explaining the public good/sustainable competitive advantage paradox. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 2, p. 232-240, 2005.

MCCLAVE, James T.; BENSON, Paul George; SINCICH, Terry. **Statistics for business and economics-Student solutions manual**. Pearson Prentice Hall, 2005.

MCCLELLAND, David C. Testing for competence rather than for "intelligence." **American psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1, 1973.

MEISTER, Jeanne C. Educação corporativa:[a gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas]. In: **Educação corporativa:[a gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas]**. 1999.

MIYAMOTO, Hiroaki. Efficiency in a search and matching model with training costs. **Economic Modelling**, v. 28, n. 4, p. 1838-1841, 2011.]

MONK, Des; RYDING, Daniella. Service quality and training: a pilot study. **British food journal**, v. 109, n. 8, p. 627-636, 2007.

MOREIRA, Rafaela Marcolino El-Corab. Motivação e suporte psicossocial à transferência como preditores de impacto de treinamentos no trabalho. 2017.

NEELY, Andy; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. **International journal of operations & production management**, v. 25, n. 12, p. 1228-1263, 2005.

OLIVEIRA, Josiane Silva de; CAVEDON, Neusa Rolita. Micropolicies of day-to-day practices: conducting ethnography in a circus organization. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 2, p. 156-168, 2013.

- PABLO, Amy L. et al. Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. **Journal of management studies**, v. 44, n. 5, p. 687-708, 2007.
- PAYNE, A. M. et al. The use of an e-learning constructivist solution in workplace learning. **International Journal of Industrial Ergonomics**, v. 39, n. 3, p. 548-553, 2009.
- PLATIS, Ch; REKLITIS, P.; ZIMERAS, S. Relation between job satisfaction and job performance in healthcare services. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 175, p. 480-487, 2015.
- PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; HAMEL, Gary. Core competency concept. **Harvard Business Review**, v. 64, 1990.
- PRAHALAD, Coimbatore K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. In: **Strategische unternehmensplanung—strategische unternehmensführung**. Springer, Berlin, Heidelberg, 2006. p. 275-292.
- PRINCE, Christopher; ALLISON, Séamus. Corporate university developments in the UK SME sector. **Journal of Workplace Learning**, v. 15, n. 5, p. 229-239, 2003.
- REASON, Peter; BRADBURY, Hilary (Ed.). **Handbook of action research: Participative inquiry and practice**. Sage, 2001.
- ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie. Saberes e competências. O uso de tais noções na escola e na empresa. **Trabalho & Educação-ISSN 1516-9537**, v. 4, p. 207-208, 1998.
- SEPÚLVEDA, Facundo. Training and productivity: evidence for US manufacturing industries. **Oxford Economic Papers**, v. 62, n. 3, p. 504-528, 2009.
- SIEDSCHLAG, Djeison; JUNIOR, Ovidio Felipe Pereira Da Silva; ALVES, Claudia Silva Ribeiro. A Contribuição do Escritório de Gestão de Projetos–EGP na Gestão Estratégica de uma Universidade Comunitária. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 7, n. 3, p. 01-19, 2016.
- SIKORA, David M.; FERRIS, Gerald R. Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. **Human Resource Management Review**, v. 24, n. 3, p. 271-281, 2014.
- SNELL, Scott; MORRIS, Shad; BOHLANDER, George W. **Managing human resources**. Nelson Education, 2015.
- SORIANO-MEIER, Horacio; FORRESTER, Paul L. A model for evaluating the degree of leanness of manufacturing firms. **Integrated Manufacturing Systems**, v. 13, n. 2, p. 104-109, 2002.
- SPENCER, Lyle M.; SPENCER, Phd Signe M. **Competence at Work models for superior performance**. John Wiley & Sons, 2008.
- TATICCHI, Paolo; BALACHANDRAN, Kashi; TONELLI, Flavio. Performance measurement and management systems: state of the art, guidelines for design and challenges. **Measuring Business Excellence**, v. 16, n. 2, p. 41-54, 2012.
- TAYLOR, F. W. Princípios de Administração Científica, trad. **AV Ramos, São Paulo, Editora Atlas**, 1970.

- TEECE, D. J., PISANO, G. and SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**. V.18. 509–34, 1997.
- THIOLLENT, Michel. Metodologia da pesquisa-ação. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- THOMPSON, Kenneth R.; LEMMON, Grace; WALTER, Thomas J. Employee engagement and positive psychological capital. **Organizational Dynamics**, v. 44, n. 3, p. 185-195, 2015.
- TRUPIER F. The Efficiency of Training and Hiring with Intrafirm Bargaining. **Labour Economics**. 2011. doi:10.1016/j.labeco.2010.12.003
- TSIPES, Grigory et al. Corporate University as a driver of project culture and competence development. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 226, p. 335-342, 2016.
- VALLE, I.D., CASTILLO M.A.S., DUARTE A.R. The Effects of Training on Performance in Service Companies: a data panel study. **International Journal of Manpower**. V.30. n 4. 2009
- VERSIANI, Angela França; ORIBE, Claudemir Yoschihiro; RREZENDE, Sergio Fernando Loureiro. A aprendizagem das organizações gerada pelas práticas formais no ambiente de trabalho. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 14, n. 4, 2013.
- UBEDA, Cristina Lourenço et al. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. **Gestão e Produção**, v. 15, n. 1, p. 189-199, 2008.
- VOSLOBAN, Raluca Ioana. The Influence of the Employee's Performance on the company's growth-a managerial perspective. **Procedia economics and finance**, v. 3, p. 660-665, 2012.
- WOHLGEMUTH, Veit; WENZEL, Matthias. Dynamic capabilities and routinization. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 5, p. 1944-1948, 2016.
- WRIGHT, Bradley E.; MOYNIHAN, Donald P.; PANDEY, Sanjay K. Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. **Public Administration Review**, v. 72, n. 2, p. 206-215, 2012.
- YADAV, Rajesh K.; DABHADE, Nishant. Performance management system in Maharatna Companies (a leading public sector undertaking) of India—a case study of BHEL, Bhopal (MP). **International Letters of Social and Humanistic Sciences**, v. 4, n. 49, p. 49-69, 2013.
- YANG, Conna. Does ethical leadership lead to happy workers? A study on the impact of ethical leadership, subjective well-being, and life happiness in the Chinese culture. **Journal of Business Ethics**, v. 123, n. 3, p. 513-525, 2014.
- ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.
- ZOLLO, M., WINTER, S.G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**. V. 13, n. 3. 339-351. 2002.
- ZOTT, Christoph. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. **Strategic management journal**, v. 24, n. 2, p. 97-125, 2003.