



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,
CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RAYAN NORJOSA CARDOSO

**ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA SOBRE A RELAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE CORPORATIVA E O
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

FORTALEZA

2022

RAYAN NORJOSA CARDOSO

ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA SOBRE A RELAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE CORPORATIVA E O
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Graduação em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Luma Louise Sousa Lopes.

FORTALEZA - CE

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- C266a Cardoso, Rayan Norjosa.
Análise da percepção dos colaboradores de uma instituição financeira sobre a relação entre universidade corporativa e o desenvolvimento de competências gerenciais / Rayan Norjosa Cardoso. – 2022.
59 f. : il.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2022.
Orientação: Profa. Dra. Luma Louise Sousa Lopes.
1. Universidade Corporativa. 2. Educação Corporativa. 3. Competências Gerenciais. I. Título.
CDD 658
-

RAYAN NORJOSA CARDOSO

ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA SOBRE A RELAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE CORPORATIVA E O
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Monografia apresentada ao curso de
Administração da Universidade Federal do
Ceará, como parte dos requisitos necessários à
obtenção do título de Graduação em
Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Luma Louise Sousa
Lopes.

Aprovada em: ___ / ___ / ____.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Luma Louise Sousa Lopes (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Joelma Soares da Silva
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu Deus, por ser meu sustento e condução diária, por me dar muito mais do que mereço e por me dar toda força e coragem durante toda a minha vida, especialmente neste período de graduação.

Aos meus pais, Sandra e Edmilson, por serem minha referência, batalhadores e que dedicaram suas vidas para cuidar de mim e da nossa família da melhor maneira que podia. Por serem meu refúgio e segurança sempre.

Ao meu filho, Rafael e à minha esposa, Amanda, esta que sempre me apoiou e me apoia nos meus melhores e piores momentos. Quem mais me incentivou e ajudou na realização desse trabalho e não me deixou desistir. Além de esposa, também é uma mãe dedicada, mulher forte e corajosa. É um enorme prazer ter você ao meu lado, amo você!

À minha orientadora, Profa. Dra. Luma Louise Sousa Lopes, a quem devo muito, pois diante de todos os imprevistos, sempre me motivou e me incentivou a concluir esse trabalho, dedicando o seu esforço no aprimoramento deste.

Aos meus colegas e amigos de trabalho, meus gestores, que me ajudaram no meu desenvolvimento profissional, me incentivaram a lutar, a seguir em frente.

Aos meus amigos da faculdade, que me acompanham desde o início do curso e me ajudaram a chegar até aqui.

À todos os profissionais que aceitaram de bom grado fazer parte desta pesquisa, foram fundamentais na conclusão desta caminhada.

Por fim, agradeço a Universidade Federal do Ceará por todo acolhimento, estendendo-me também ao corpo docente que sempre está presente para ajudar no desenvolvimento de cada futuro administrador. Gratidão por todo o processo!

Serei eternamente grato a todos os citados e aos que porventura posso não ter citado, mas que certamente estão em meu coração!

"Ser competente é acertar um alvo que ninguém acertou, ser administrador é acertar um alvo que ninguém viu" - Erlandson F. A. Andrade

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo geral analisar a percepção dos colaboradores de uma instituição financeira sobre a relação entre universidade corporativa (UC) e o desenvolvimento de competências gerenciais. Para esta pesquisa, de natureza qualitativa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com oito profissionais de nível gerencial da instituição financeira em estudo e que possuem considerável grau de afinidade com a plataforma de Educação Corporativa da organização. Para análise, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Nos resultados, constatou-se que a Universidade Corporativa em estudo desempenha um papel importante na ampliação do repertório de conhecimento dos profissionais da empresa em análise, oferecendo um vasto leque de treinamentos voltados não só para o cargo em que o colaborador se encontra, mas também de forma acadêmica em temáticas de interesse dos funcionários de diferentes níveis hierárquicos, embora esse trabalho tenha foco nos níveis gerenciais. Entretanto, os dados também revelam dificuldades entre a conciliação de determinados cursos e a gestão do tempo na realização das atividades dos funcionários. É destacado também que a plataforma da UC não é a única responsável pela formação de competências, estando nítido que este desenvolvimento vai para além dos programas oferecidos por sua Universidade Corporativa.

Palavras-chave: Universidade Corporativa, Educação Corporativa, Competências Gerenciais.

ABSTRACT

This study has the general objective of analyzing the perception of employees of a financial institution about the relationship between corporate university and the development of managerial skills. For this research, of a qualitative nature, semi-structured interviews were conducted with eight management-level professionals from the financial institution under study and who have a considerable degree of affinity with the organization's Corporate Education platform. For analysis, the technique of content analysis was used. In the results, it was found that the Corporate University under study plays an important role in expanding the repertoire of knowledge of the professionals of the company under analysis, offering a wide range of training aimed not only at the position in which the employee is, but also academically on topics of interest to employees at different hierarchical levels, although this work focuses on managerial levels. However, the data also reveal difficulties between reconciling certain courses and time management in carrying out employee activities. It is also highlighted that the UC platform is not solely responsible for skills training, as it is clear that this development goes beyond the programs offered by its Corporate University.

Keywords: Corporate University, Corporate Education, Managerial Skills.

LISTA DE SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
EAD	Educação a Distância
EC	Educação Corporativa
PAE	Posto de Atendimento Empresarial
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UC	Universidade Corporativa

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Categorias de competência.....	22
Quadro 2 - Classificações sobre competências.....	23
Quadro 3 - Perfil dos Entrevistados.....	31
Quadro 4 - Categorias de análise.....	32

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: CONCEITOS, OBJETIVOS E CARACTERÍSTICAS	15
3. COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: CONCEITOS, OBJETIVOS E CARACTERÍSTICAS	20
4. METODOLOGIA	27
5. RESULTADOS E DISCUSSÕES	29
5.1 Perfil da Instituição Financeira.....	29
5.2 Perfil dos entrevistados.....	30
5.3 Percepção dos colaboradores a respeito da universidade corporativa da organização investigada	32
5.4 Competências gerenciais relevantes na percepção dos colaboradores entrevistados	35
5.5 As competências gerenciais alcançadas por meio de qualificação promovida pela Universidade Corporativa na percepção dos entrevistados.	37
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERENCIAS	43
APÊNDICE A – QUADRO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO	48
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	58
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	59

1. INTRODUÇÃO

O tema da competência foi amplamente abordado nas últimas décadas do século XX, em um contexto de acirrada competição e profundas mudanças na esfera produtiva (FLEURY; FLEURY, 2001). A transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento (CRAWFORD, 1994) impôs a necessidade de substituir a rigidez dos modelos burocratizados por alternativas mais flexíveis de gestão. Além disso, as redes de compartilhamento de informações, mediadas por novas tecnologias, contribuem para a construção coletiva de conhecimentos e o posicionamento estratégico das organizações (KROGH; ROSS, 1995).

As corporações passaram a direcionar seus holofotes para o capital intelectual como bem mais relevante que possuem. Desse modo, a administração e progresso deste capital ocorre, em parte, de forma proativa, assertiva e permanente por parte da educação corporativa atuante em grandes empresas (CHIAVENATO, 2004; DUTRA; HIPOLITO; SILVA, 2000).

Para além do aprimoramento de equipes, visando seu alto desempenho, a Educação Corporativa (EC) passou a ser reconhecida como um processo de capacitação profissional que agrega valor à empresa e aumenta a sua vantagem competitiva (CARVALHO, 2015). Ela permite a formação de profissionais munidos de conhecimentos que podem ser aplicados de forma a oferecer retorno ao negócio. É uma maneira eficiente de produzir, armazenar e compartilhar conhecimento agregado ao longo do tempo, com o propósito de melhorar a organização em um local de aprendizagem contínua (CARVALHO, 2015).

Educação Corporativa não se trata de conjuntos de salas de aula, mas sim estruturas de processos organizacionais que permitem a criação e sistematização de uma cultura de aprendizagem contínua. Por meio da utilização de diversas ferramentas teóricas e práticas, desenvolve o aprendizado, a partir do recurso intelectual e pessoal da própria empresa, onde os funcionários aprendem em conjunto, uns com os outros, compartilhando experiências, idéias e informações, no sentido de solucionarem problemas reais da empresa. Neste modelo, os docentes teóricos, repletos de titulações acadêmicas, dividem espaço com aqueles que têm importantes experiências para compartilhar, indo desde diretores e gerentes da própria empresa, até o pessoal que está na linha de frente, captando as necessidades e expectativas do cliente (LOPES, 2015).

Desde o final da década de 1980 há um aumento de interesse em Universidades Corporativas, como estratégia de gerenciamento do desenvolvimento de profissionais, principalmente nos Estados Unidos. A concepção de Universidade Corporativa (UC) nasce no

berço da cultura americana, cujos valores, tais como competição, tomada de risco e inovação, estão voltados para um mercado econômico forte (GREENSPAN, 1999).

Contudo, conforme afirma Bonilauri (2005), a Universidade Corporativa não deve ser implementada apenas sob o ponto de vista de uma estratégia de desenvolvimento de Recursos Humanos, mas como uma questão de princípio, que possui fundamento e uma abordagem crítica da aprendizagem. O fundamento filosófico diz respeito ao modelo de homem que se tem em mente, ou seja, do homem pensante, que cria, crítico, ético, livre e com determinação própria. Na perspectiva de Bonilauri (2005), a teoria da aprendizagem se sedimenta nos princípios do construtivismo, privilegiando o pensamento crítico, as diferenças, os pontos de vista pessoais, o aprender com o outro, enfim, o aprender a aprender para multiplicar o conhecimento.

Devido à necessidade de constante desenvolvimento e de manter o posicionamento de mercado já conquistado, as empresas precisam alcançar o maior nível de excelência possível em sua área de atuação. Para tal, devem investir no desenvolvimento do conhecimento e na valorização do capital humano como aspectos principais do processo produtivo (CARVALHO, 2015).

Diante disso, a questão principal que essa pesquisa pretende responder é: Qual a relação entre a Universidade Corporativa e o desenvolvimento de competências gerenciais na percepção de colaboradores de uma instituição financeira? O objetivo geral desta pesquisa é analisar a percepção dos colaboradores de uma instituição financeira sobre a relação entre a universidade corporativa e o desenvolvimento de competências gerenciais. Para tanto, tem-se os seguintes objetivos específicos: a) descrever a percepção dos colaboradores a respeito da universidade corporativa da organização investigada; b) identificar as competências gerenciais relevantes na percepção dos colaboradores entrevistados; c) identificar as competências gerenciais alcançadas por meio das experiências promovidas pela universidade corporativa na percepção dos entrevistados.

Esse trabalho se justifica dada a importância que a educação representa para a sociedade atual, onde o conhecimento se faz relevante e essencial em todas as etapas da vida. Em um mundo de concorrência extrema, as constantes mudanças exigem que haja uma busca permanente por melhorias, pois os bens tangíveis nem sempre são suficientes para alcançar as metas e objetivos traçados e para se destacar diante da concorrência, afirmativa esta que pode ser direcionada para o setor financeiro, envolvendo diretamente seus colaboradores, os quais são objeto de investigação desta pesquisa.

Nesse sentido, as contribuições desse trabalho estendem-se à toda esfera

bancária/financeira onde, através das análises dos resultados, poderão ser elucidadas situações pertinentes ao desenvolvimento de competências e assim obtendo novas perspectivas para possíveis melhorias e ampliações nessa temática.

Este trabalho está dividido em seis seções. Na primeira, a Introdução, são abordadas as informações iniciais do trabalho, tais como o tema, a justificativa, a relevância. Para as seções 2 e 3, inicia-se o estudo acerca da base teórica da pesquisa, abordando conceitos e fundamentos sobre Universidade Corporativa e de Competências. Na quarta seção, aborda-se sobre qual a metodologia de pesquisa adotada neste projeto, trazendo informações sobre a classificação, bem como explanação sobre a coleta de dados. Já na quinta seção, serão descritos os resultados obtidos após a aplicação da pesquisa. Por fim, a sexta etapa é composta pelas considerações finais, em que foram relacionados os objetivos iniciais com os resultados da pesquisa, além das referências bibliográficas utilizadas para fundamentação desta pesquisa e dos apêndices com o questionário aplicado nas entrevistas.

2. UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: CONCEITOS, OBJETIVOS E CARACTERÍSTICAS

É importante compreender e entender sobre o histórico da universidade corporativa, bem como entender os seus conceitos centrais e suas definições, pelo ponto de vista de diversos autores, estudantes do tema. Também se faz importante, compreender sobre os métodos de aprendizagem corporativa e como este influencia o desenvolvimento de competências gerenciais.

O termo Universidade Corporativa foi criado na década de 1980, nos Estados Unidos, por Jeanne Meister, presidente da *Corporate University Xchange Inc.*, empresa norte-americana de consultoria em Educação Corporativa, e foi a partir daí que a prática da criação de institutos voltados para o desenvolvimento dos colaboradores ganhou força. Desde então, o assunto vem se tornando um assunto de interesse, tanto de instituições financeiras como de estudiosos do meio administrativo, econômico e pedagógico.

Meister (1999) define que as Universidades Corporativas são um polo permanente como diferencial mercadológico, com uma grande variedade estratégica para a contribuição no desenvolvimento à educação dos funcionários, clientes e fornecedores. Mesmo não possuindo algumas características de uma Universidade tradicional. Esta unidade busca melhorar as estratégias organizacionais permitindo a interação direta das organizações nas práticas educacionais.

Alperstedt (2001) define que as universidades corporativas atuam na formação estratégica de desenvolvimento de competências de cunho fundamental nas empresas, enfatizando suas duas características primordiais: prestação dos serviços educacionais a todos os públicos, e a parceria com instituições de ensino superior. Possibilitam assim a participação de grupos externos na educação corporativa e agregam formação curricular com certificação das instituições.

A implantação da UC para Eboli (2004) tem como reflexão três situações: a) Por que fazer? b) O que fazer? e c) Como fazer? O autor nos apresenta que o aumento da competitividade e o valor de mercado da empresa é feita através do aumento de valor das pessoas, e para isso é preciso estimular e potencializar a inteligência empresarial instalando mentalidade e educação contínua em todos os níveis: empresa, liderança e pessoas.

De acordo com Nascimento e Bianco (2017, p. 16):

A função estratégica da educação corporativa é reafirmada como fator de competitividade e desenvolvimento organizacional e, para tanto, deve estar sempre alinhada aos objetivos e premissas estratégicas da empresa. Há a crença de que a educação corporativa, por sua abordagem educacional, seja capaz de formar e

desenvolver competências essenciais à continuidade e sustentabilidade das organizações.

O setor de recursos humanos das corporações, especificamente a área de treinamento e desenvolvimento, responsável pelo desenvolvimento dos colaboradores, passou por mudanças importantes nestes últimos anos (WOOD Jr., 2004; LACOMBE; TONELLI, 2004; DAVEL; VERGARA, 2010). Alguns autores apontam que essas mudanças representam um novo conceito de aprendizagem: a Educação Corporativa ou Universidade Corporativa (MEISTER, 1999; 2005; TEIXEIRA, 2001; EBOLI, 2004; MARCONDES, 2008).

Para que uma ação educativa seja qualificada como universidade corporativa é necessário possuir requisitos mínimos, que vão além do simples treinamento, é necessário também possuir ao menos um programa de desenvolvimento e as atividades educacionais devem ter uma ligação clara com a estratégia organizacional (ALLEN, 2002).

As universidades corporativas surgem como solução para o alinhamento das iniciativas de treinamento com a estratégia da organização e de criação de vantagem competitiva, por meio de aprendizado permanente (KRAEMER, 2004).

Para melhor compreensão da importância das UCs, tanto como novo padrão para a educação superior, quanto num sentido amplo, como instrumento-chave de mudança cultural, é importante compreender as forças que sustentaram o aparecimento desse fenômeno (MEISTER, 1999). Em essência, são cinco: a) as organizações flexíveis, que consiste na emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial; b) Era do conhecimento — o advento e a consolidação da economia do conhecimento, na qual conhecimento é a nova base para a formação de riqueza nos níveis individual, empresarial ou nacional; c) Rápida obsolescência do conhecimento — a redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido de urgência; d) Empregabilidade — o novo foco na capacidade de empregabilidade para a vida toda em lugar do emprego para toda a vida; e) Educação para estratégia global — uma mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios.

É importante observar que também é este o novo contexto empresarial que faz com que surja a preocupação com a gestão de pessoas por competências e não mais a gestão de pessoas por cargos, como tradicionalmente era praticada pelas empresas. De acordo com Ruas et al. (2005), a noção de qualificação para o cargo é centrada na preparação de capacidades voltadas para processos, previstos ou pelo menos previsíveis em sua maioria, em um ambiente caracterizado pelo emprego formal, pelo trabalho predominantemente industrial, e sustentado por atividades em geral previsíveis.

Universidades Corporativas (UCs) são a consolidação de práticas de Educação Corporativa através de estruturas de ensino, físicas ou virtuais, criadas pelas organizações, que se utilizam de metodologia acadêmica, com o intuito de suprir as falhas do ensino oferecido pelo Governo ou por entidades de ensino particulares, que muitas vezes não acompanham as mudanças do mercado ou as inovações tecnológicas. Os docentes de uma UC podem ser professores universitários, consultores externos ou profissionais atuantes no ambiente empresarial, que possuam certas habilidades (VERGARA, 2000 p: 21).

Esses profissionais não devem apenas possuir conhecimento acadêmico, mas é importante que tenham know-how na prática do negócio, para que assim consigam além de apenas transmitir o conhecimento, proporcionar também uma experiência equivalente com a realidade vivenciada nas empresas. São os líderes que assumem geralmente essa função de educadores, por conhecerem melhor o dia a dia da organização.

Um dos principais nomes em Universidades Corporativas, Meister (1999) criou o que chamou de dez componentes fundamentais, que compõem as fases a serem percorridas para a implantação de uma UC, sendo: controle, missão/visão, fontes de receita, organização, partes interessadas, parceiros de aprendizagem, serviços/produtos, tecnologia, sistemas de avaliação e comunicação constante.

Segundo Castro e Eboli (2013), uma das críticas às UCs é que os seus mecanismos internos de avaliação dos resultados obtidos são frágeis, decorrentes da própria dificuldade que se tem na condução dessas avaliações. Isso ocorre por conta de que muitos dos cursos e conteúdos repassados, são disseminados em processos de mudanças dentro da organização, o que torna tudo muito recente, sendo necessárias mudanças no intuito de institucionalizar os mecanismos de avaliação de uma UC.

Outro ponto abordado é o de que, muitas vezes, as UCs oferecem cursos em que o aproveitamento do que foi aprendido não foi previamente considerado. Na prática, é oferecida uma formação sem que houvesse maiores estudos, a fim de compreender se o estudante irá utilizar e aplicar o que aprendeu. Desta maneira perde-se tanto a eficiência como a equidade do processo, pois haveria maneiras melhores de destinar recursos com intenção social.

Já para Eboli (2004) é destacado que uma UC favorece o estabelecimento de uma visão integrada do negócio, a construção coletiva de conhecimentos, o desenvolvimento de competências críticas, o aprendizado alinhado às estratégias e à cultura corporativa, o uso de novas tecnologias e a competitividade da organização. Dessa forma, a UC estimula a construção de uma visão alinhada às diretrizes organizacionais, contribuindo para a convergência de esforços nas diversas instâncias da corporação.

Outros benefícios da Universidade Corporativa são apontados por Fleury e Fleury, (2002) por esta garantir à empresa que o aprendizado e desenvolvimento seja vinculado às reais necessidades e metas da organização, otimizando assim, os resultados da organização. Com esse novo meio de treinamento, cria-se uma rede interna de aprendizagem organizacional, alinhando o objeto de aprendizado em sala de aula, a aplicação direta ao foco da ação.

Percebe-se que todo este conceito de aprendizagem não fica limitado apenas aos diretores da organização, mas abrange todas as áreas, caracterizando-se pela ampla disseminação de informações e atualização constante dos conhecimentos em razão do permanente avanço existente no mercado (ALPERSTEDT, 2001).

Meister (2005) acentua que, uma UC pode estar estreitamente ligada à Administração de Recursos Humanos (ARH) da organização ou ao nível decisório mais elevado. No Brasil, conforme estudo desenvolvido por Castro e Eboli (2013), as UCs estão vinculadas, predominantemente, à ARH. O sistema de avaliação de resultados é determinante no âmbito da UC. A avaliação do processo formativo favorece a retroalimentação de informações que asseguram o constante aperfeiçoamento das práticas adotadas (ABBAD, GAMA; BORGES- ANDRADE, 2000; ABBAD, BORGES-ANDRADE, 1999).

Normalmente, as UCs mesclam cursos presenciais e autoinstrucionais. Nesse sistema, a responsabilidade de educadores é transferida para funcionários da empresa, geralmente de nível gerencial, que se responsabilizam, por exemplo, em ministrar *workshops* e orientar novos funcionários sobre missão, valores e visão da organização. Este método garante que o conhecimento adquirido por aquele funcionário possa ser passado aos demais, mantendo vivo o capital intelectual da empresa.

Outro método utilizado são as Comunidades de Prática que, de acordo com Antonini e Saccol (2010, p. 5) “compreende um grupo de pessoas que procuram gerar novos conhecimentos por meio da solução de problemas do cotidiano do trabalho”. Para Antonini e Saccol (2010, p. 5), neste método, “a principal ênfase se dá no interesse comum e nas discussões que ajudam um ao outro numa relação de construção mútua de conhecimento de maneira colaborativa”.

Por fim, os meios digitais são abordados como uma alternativa de ambiente ou facilitador do aprendizado. Além de usados para dar suporte a práticas tradicionais, oferece suporte para a chamada Educação a Distância (EAD). Apesar de ainda haver resistência a este tipo de sistema de ensino, eles são cada vez mais comuns por permitirem o aprendizado dentro do ambiente de trabalho, além de trocas de experiências e interatividade entre indivíduos e grupos (EBOLI, 1999). Nos sistemas de EAD, de acordo com Eboli (1999), o contato entre o

educador e o educando se dá de forma indireta através dos meios disponibilizados pela tecnologia”. Para esse método, os conteúdos devem ser pensados de forma que o aprendizado aconteça sem a presença do educador, que passa a ser apenas o suporte e não mais o canal do conhecimento.

Atualmente dentro do tema Universidade corporativa, de modo geral, não houve desenvolvimentos acerca de seu conceito e características, as quais já são bem fundamentadas através dos seus autores clássicos, tais como Meister (1999), Eboli (2004), entre outros. No entanto, nos últimos anos houveram, sim, melhorias e desenvolvimento nos métodos de aprendizagem e disseminação do conteúdo de interesse por parte das organizações, os quais foram tomados como parâmetro para esta análise a partir da base de artigos científicos da plataforma *spell* que trazem como tema alguns pontos chave que expressam esse atual cenário de desenvolvimento como, por exemplo, o uso e influência do treinamento EAD no desempenho de gestores, métodos de avaliação organizacional e o uso das UCs para ensino da sustentabilidade, tema este bastante abordado e assunto necessário para adaptação às demandas sociais.

3. COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: CONCEITOS, OBJETIVOS E CARACTERÍSTICAS

O termo competência tem origem no fim da Idade Média. Inicialmente restrito à linguagem jurídica, significava que determinada corte, tribunal ou indivíduo era “competente” para realizar um dado julgamento. Era considerada a “capacidade de apreciar e julgar certas questões ou realizar determinados atos”. O conceito também foi utilizado para designar alguém capaz de pronunciar-se sobre certos assuntos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

No Renascimento, competência tinha o seguinte entendimento: “(...) A capacidade de realizar determinado trabalho”. No senso comum, significa “designar pessoas qualificadas para realizar algo”. Na literatura, o termo é compreendido, no contexto organizacional, como a capacidade de as pessoas gerarem resultados para a organização (ZARIFIAN, 2001; DUTRA; HIPOLITO; SILVA, 2000; LE BOTERF, 2003; FLEURY; FLEURY, 2004).

Caria (2020) define competência a ferramenta que possibilita a análise das capacidades sociocognitivas dos envolvidos, socialmente para usarem os mesmos conteúdos de conhecimento, em contextos diversificados de atividade social, tendo por referência o valor pragmático que lhes é reconhecido nas atividades comuns e compartilháveis com diferentes participantes e outros interlocutores.

No contexto organizacional, competências podem ser entendidas como a integração de atributos pessoais, conhecimentos, habilidades e atitudes expressas por comportamentos observáveis a partir do desempenho profissional de um indivíduo no contexto de trabalho à luz de determinada estratégia organizacional (FREITAS; ODELIUS, 2021).

As competências concernentes ao âmbito profissional, envolvem comportamentos e raciocínios lógicos, desenvolvidas diariamente tanto no meio acadêmico quanto fora dele, mais comumente, no meio corporativo. A partir das perspectivas corporativa e educacional, Duera e Schlemmer (2020, p. 7) conceituam competências como:

Mobilização de conhecimentos, experiências e recursos psicossociais, incluindo atitudes e habilidades, para enfrentar demandas cada vez mais complexas ao longo da vida que, portanto, estão em constante mutação, para não somente adaptar-se ao entorno, mas possibilitar lidar com o imprevisto.

Em outra perspectiva, competência é a capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades predeterminadas (ZARIFIAN, 2001), ou seja, compreender e dominar novas situações de trabalho, sendo responsável e reconhecido por isso. Além disso, o autor associa competência não a um conjunto de qualificações, mas sim às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, aquilo que ela produz ou realiza.

Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa

qualificada para realizar alguma coisa. O seu antônimo, não implica apenas a negação desta capacidade, mas guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que um indivíduo se encontrará brevemente marginalizado dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social (FLEURY; FLEURY, 2004).

Nessa perspectiva, o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, enquanto há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Em outras palavras, considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação da competência é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada pela pessoa (FLEURY; FLEURY, 2004).

Recentemente, o conceito ganhou maior abrangência e englobou conhecimentos, as habilidades e as experiências voltadas para o exercício de uma função na organização, a saber: a) o entendimento que não se restringe somente às fronteiras do ambiente de trabalho; e b) a evolução do mundo do trabalho é caracterizada por flexibilidade, incertezas, transitoriedade e transversalidade, fatores contribuintes na formação de um conceito mais dinâmico (PICCHIAI, 2010).

A abordagem das competências foi definitivamente incorporada aos círculos empresarial e acadêmico, em decorrência das alterações na dinâmica produtiva ocorridas nas últimas décadas do século XX. Desde então, tem motivado calorosas discussões e estimulado reflexões importantes sobre a construção de valor para organizações e indivíduos. (DUARTE; LIMA; MACCARI, 2016). Por fim, acrescentam Fleury e Fleury (2001), do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

A respeito da noção de competência, explicitando o conceito em seus vários níveis de compreensão, é possível diferenciar as competências em dois saberes: através da construção de seus conceitos para o indivíduo e na construção também para a organização. O Quadro 1, baseado nas obras de Fleury e Fleury (2001), ajuda a projetarmos os conceitos de competência nessas duas categorias bem definidas para um melhor entendimento no seguimento deste trabalho.

Quadro 1 - Categorias de competência

Categoria	Definição
Da empresa	Inerentes ao contexto organizacional, abordando competências quanto a processos, técnicas específicas, serviços, sociais, dentre outros.
Individuais	Inerentes ao indivíduo, podendo associar, dependendo do contexto, como competências profissionais, gerenciais, dentre outros.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022) a partir de Fleury e Fleury (2001).

Quando tratamos de competências individuais, a rede de conhecimento, em que se insere o indivíduo, é fundamental para que a comunicação seja eficiente e crie competência. A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica (FLEURY; FLEURY, 2001).

No caso do trabalho de gestores, as competências são denominadas competências gerenciais e consistem em comportamentos observados, por meio dos quais os gerentes, enquanto indivíduos, podem demonstrar a aplicação, tanto de seus conhecimentos, habilidades, atitudes ou a sinergia entre eles, quanto seus atributos pessoais, gerando valor e melhores resultados a si próprios, a outros indivíduos e a equipes, departamentos, organizações ou redes de modo compatível ao contexto, aos recursos disponíveis e à estratégia adotada (FREITAS, 2016).

Competências gerenciais são, portanto, uma variável de nível individual, sendo sua expressão passível de observação por parte de outros indivíduos. As competências gerenciais são apresentadas pelos gestores (diretores, gerentes, chefes etc.) no exercício de suas atribuições ao cumprirem seus papéis organizacionais. As competências gerenciais são elementos constitutivos da estratégia organizacional, devendo estar alinhadas, contribuindo para a formação das competências organizacionais (PICCHIAI, 2010).

Tendo em vista a amplitude do tema é importante destacar a existência de outras classificações no entendimento sobre competência. Para tanto, o Quadro 2 resume as demais classificações mencionadas, colocando as competências e os desdobramentos possíveis na seguinte classificação:

Quadro 2 - Classificações sobre competências

Autor(es)	Classificação	Subcategoria	Descrição
Ruas (2000)	Saber	conhecimento do ambiente	conhecer os elementos do ambiente, a fim de poder atuar de maneira adequada
		conhecimentos gerais	saber compreender e analisar as situações em que atua e tratá-las sistematicamente
		conhecimentos operacionais	conhecer os métodos, procedimentos e normas associados a suas atividades
	Saber fazer (habilidades)	experiência profissional associada	saber colocar em ação os conhecimentos adequados à situação
	Saber ser/agir	atributos profissionais	saber perceber e apropriar aspectos que não são explicitados nas normas, procedimentos e métodos, mas que estão presentes nas atividades profissionais (conhecimentos tácitos)
		atributos pessoais	atributos que permitem agir, comprometer-se e relacionar-se de forma adequada em sua atividade.

Fleury (2001)	Profissionais (Baseado na obra de Le Boterf)	Saber agir	saber o que fazer e por que faz, saber julgar, escolher, decidir.
		Saber mobilizar recursos	Tomar decisões para criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
		Saber comunicar	compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
		Saber aprender	trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber se desenvolver.
		Saber assumir responsabilidades	ser responsável, assumindo os riscos e as consequências das suas ações, sendo por isso reconhecido.
		Saber se engajar e se comprometer	saber empreender, assumir riscos, comprometer-se.
		Ter visão estratégica	conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Zarifian (1999)	sobre processos	-	conhecer o processo de trabalho
	técnicas	-	conhecer especificamente o trabalho a ser realizado

	sobre a organização	-	saber organizar os fluxos de trabalho
	de serviço	-	aliar a competência técnica à pergunta “que impacto este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?”
	sociais	-	saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022) com base nos trabalhos de Ruas (2000), Fleury e Fleury (2001) e Zarifian (1999).

Esta pesquisa envereda pelo estudo do que Fleury e Fleury (2001) classifica como competência individual no âmbito gerencial, para desenvolvimento do que se propõe nesta investigação, na percepção dos colaboradores da instituição financeira em estudo.

Faissal et al. (2015) destaca que são pessoas competentes que garantem o sucesso das organizações, e Sant’ana et al. (2017, p. 483) declaram que “a inserção de competências no âmbito empresarial tem como foco preparar a organização para a sobrevivência, frente a ambientes hostis e de constante mudança”.

O desenvolvimento das competências individuais e/ou gerenciais, são atividades importantes na busca de melhores resultados e de maior competitividade das organizações na sociedade. Entretanto, o envolvimento e comprometimento dos profissionais com a organização, além do reconhecimento e valorização que a mesma faz de seu pessoal, são fundamentais para criação de uma cultura positiva e proativa de desenvolvimento organizacional. Tanto na literatura acadêmica, como nos textos que fundamentam a prática administrativa, a referência que baliza o conceito de competência é a tarefa e o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo (FLEURY; FLEURY, 2001).

Por outro lado, tem-se que o desenvolvimento das competências, sejam elas individuais ou organizacionais, não está apenas ligado ao grau de escolaridade do profissional, mas é um conjunto de ações formais e informais, que fazem com que os indivíduos desenvolvam as competências essenciais para assumir determinado cargo. Diante disso, Falk,

Pacífico e Silva (2012, p. 5) salientam que “estas competências crescem à medida que as atividades profissionais solicitam um desempenho superior ao que já se tem”.

Eboli (2004) entende que, quando as pessoas “atingem as competências humanas requeridas, as organizações têm condições de obter suas competências organizacionais e empresariais”, visto que as pessoas adquiriram a capacidade de responder mais prontamente ao meio e às necessidades específicas do negócio.

Nesse sentido, a formação em gestão e organização fornece sustentação para o desenvolvimento das competências gerenciais. As considerações anteriores denotam o papel estratégico da UC ao atuar no desenvolvimento de competências gerenciais, na consolidação da cultura corporativa e na construção coletiva de conhecimentos.

Em suma, é por meio dos processos de aprendizagem que a organização desenvolve as competências, essenciais à realização de suas estratégias de negócios. Nesse cenário, a UC estimula o aprendizado contínuo, contribuindo para o desenvolvimento de competências e para o alcance dos objetivos estabelecidos pela organização (EBOLI, 2004).

4. METODOLOGIA

Esta pesquisa é classificada como qualitativa, pois “busca um entendimento profundo das experiências vividas pelos participantes no fenômeno em estudo” (MARSHALL; ROSSMAN, 2016, p. 102). Além disso, segundo Marshall e Rossman (2016), em nível de pesquisa qualitativa, os indivíduos pesquisados compartilham o seu entendimento sobre alguma experiência por eles vivida, estando ligada ao fator gerador do que está sendo pesquisado. Além disso, essa pesquisa é também classificada como descritiva. Esta, por sua vez, busca descrever as características de determinadas populações ou fenômenos (GIL, 2008).

Já o estudo de caso se define como uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes (YIN, 2015).

Para Eisenhardt (1989) “o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra em entender a dinâmica presente em configurações únicas”. Assim sendo, o principal enfoque, do ponto de vista do autor, é na indução de teoria a partir de estudos de caso destinados, sobretudo, para novas áreas temáticas.

Para a coleta dos dados, utilizou-se a técnica de entrevista semiestruturada. As entrevistas semiestruturadas são geralmente organizadas em torno de um conjunto de perguntas abertas, com outras perguntas emergindo do diálogo entre o entrevistador e o entrevistado. Tendo em vista que a entrevista semiestruturada se organiza em torno de questões estabelecidas previamente (GUAZI, 2001), para isso é importante construir um roteiro de entrevista com antecedência (BATISTA; MATOS; NASCIMENTO, 2017; DEJONCKHEERE; VAUGHN, 2019; MCGRATH; PALMGREN; LILJEDAHN, 2019).

O roteiro consiste em um conjunto de questões, que deverão ser realizadas durante a coleta de dados e serão feitas igualmente a todos os participantes. Com a exposição dos informantes a questões padronizadas, é possível fazer um cotejamento entre as respostas obtidas com os entrevistados – esforço de análise que é esperado em estudos que empregam entrevistas semiestruturadas (GIL, 2008; MANZINI, 2012).

Assim, o roteiro de entrevista (APÊNDICE B) foi elaborado com 13 perguntas distribuídas entre questões de perfil, questões sobre o uso/treinamentos via Universidade Corporativa e questões sobre competências, levando em conta o embasamento teórico da investigação e as informações recolhidas sobre o fenômeno social. Os respondentes receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para participar desta entrevista.

Para este trabalho, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com funcionários

de uma instituição financeira. Adesão à pesquisa foi voluntária, sendo os únicos requisitos a atuação nos cargos de nível gerencial e possuir experiência com a plataforma da UC. Algumas entrevistas ocorreram no próprio local de trabalho dos entrevistados, no entanto, outras deram-se de forma remota, por meio de aplicativos trocadores de mensagens. O perfil dos entrevistados foi selecionado com foco nos colaboradores que possuem intimidade tanto com o cargo gerencial, quanto com a plataforma de educação corporativa da empresa abordada.

A técnica abordada para analisar os dados coletados foi a de Análise de conteúdo, onde busca-se trabalhar o sentido do discurso e não o seu conteúdo em si, pois o mesmo pode ser heterogêneo e sofrer influências, uma vez que o Entrevistador pode ter suas interpretações sobre o discurso influenciadas por suas próprias experiências, crenças e vivências, sendo assim desconsiderada uma leitura absoluta e única

Como explica Bardin (2011, p. 47), o termo análise de conteúdo designa:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

As etapas da análise de conteúdo, baseadas em Bardin (1994), compreende os processos em termos de pré-análise, exploração ou análise e interpretação dos dados.

Segundo Dellagnelo e da Silva (2005) em sua obra "Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração", o momento de pré-análise é compreendido simplesmente como a etapa em que se organiza o material coletado. Já na etapa de exploração ou análise, conforme orienta Bardin (2011), pode-se inferir que aqui o pesquisador deixa claro os métodos utilizados para sustentar suas considerações e suas conclusões, onde os resultados brutos são tratados nesta etapa de modo a se tornarem significativos e validados do ponto de vista qualitativo. Por fim, na etapa final que compreende a interpretação, este momento busca nos materiais coletados um sentido dentro do foco estudado diante daquilo que os dados tratados nos foram revelados. Portanto, a interpretação do que foi fornecido pelo material contará com o conhecimento teórico do analista.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 Perfil da Instituição Financeira

A instituição é um dos maiores grupos financeiros do Brasil, considerando o total de ativos, número de agências e clientes, com atuação desde 1943. A empresa presta serviços no Brasil e no exterior, a diversos perfis de públicos, pessoas físicas, empresas de todos os portes, e importantes sociedades e instituições nacionais e internacionais.

O banco oferece serviços e produtos que incluem operações de crédito, captação de depósitos, emissão de cartões de crédito, consórcio, seguros, arrendamento mercantil, cobrança e processamento de pagamentos, planos de previdência complementar, gestão de ativos e serviços de intermediação e corretagem de valores mobiliários.

Em seu início, na década de 1940, foi a primeira instituição a colocar seus gerentes na área de atendimento ao público e iniciou sua expansão, partindo das regiões Sudeste para a região Sul com 7 agências no Paraná. Em apenas 8 anos, assumiu a liderança entre os bancos privados no Brasil, com seguidos recordes de depósitos. Já na década de 1960, implementou investimentos na área tecnológica, com computadores com alta tecnologia para a época, período em que era escasso o domínio de tecnologias e de informática. Nos anos 80 a instituição iniciou uma revolução tecnológica no mercado financeiro do Brasil, com operações instantâneas, tornando-se a primeira rede privada de comunicação de dados via satélite, criando o primeiro home banking e lançando no mercado um serviço inédito de atendimento ao consumidor.

A partir da década de 1990, o banco começou a utilizar fibra óptica, laser e implantou a primeira rede de alta velocidade de longa distância do País – integrando voz, dados e imagens. Todas as Agências e Máquinas de Autoatendimento são interligadas on-line, em tempo real.

Desde então, nas últimas décadas, a instituição elaborou uma série de avanços em diferentes áreas como incorporações de bancos, serviços financeiros aos clientes, tecnologia e representações internacionais. Destacado pela inovação constante, desenvolvimento tecnológico e preocupação socioambiental

A instituição tem como propósito criar oportunidades para a realização das pessoas, do desenvolvimento sustentável de empresas e da sociedade. Sua visão é: Ser a opção preferencial do cliente, tanto no mundo físico como no digital, diferenciando-se por uma atuação eficiente e para todos os segmentos de mercado.

Como Valores, têm-se: Cliente como razão da existência da organização, ética em todas as atividades e relacionamentos, transparências nas informações necessárias às partes

interessadas, crença no valor e na capacidade de desenvolvimento das pessoas, respeito à dignidade e à diversidade do ser humano e responsabilidade socioambiental, com incentivo de ações para o desenvolvimento sustentável.

A Universidade Corporativa da organização em questão foi inaugurada em 2013, com o objetivo de capacitar e desenvolver funcionários em todo o território nacional. Como reconhecimento por suas práticas e compromissos, a UC recebeu o prêmio internacional *GlobalCCU Awards 2017*, do instituto *Global Council of Corporate Universities*, que elege a cada dois anos os melhores programas de educação corporativa do mundo.

Exposta pela plataforma digital da instituição financeira em análise, "Esta é uma UC criada para estimular e proporcionar o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas que compõem o quadro de funcionários da instituição, bem como colaboradores e gestores do banco, mas também são abertas para os demais públicos interessados em educação".

A UC desta instituição é formada por 9 estruturas físicas distribuídas estrategicamente por todo o país, atendendo funcionários por meio de diferentes soluções em aprendizagem, somando assim, espalhados nesses 9 pontos, 74 salas de aula e 10 auditórios

Sua visão consiste em: Tornar-se referência em formação de competências, fortalecer o valor da marca e contribuir para a promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável. Sua missão é: Educar e capacitar para a excelência profissional e mobilidade social, com foco em continuar os negócios da instituição e gerar valor para a sociedade.

Dentre suas premiações, seguem: Prêmio *Global CCU* (2017), como a melhor UC do mundo. Prêmio *CUBIC Awards* (2018), onde atingiu primeiro lugar como líder de aprendizagem do ano e segundo lugar no quesito excelência no desenvolvimento de liderança. Por fim, tem-se o prêmio *MicroPower* (2020) e o prêmio *Learning & performance* Brasil.

5.2 Perfil dos entrevistados

Foram entrevistados 08 (oito) colaboradores no período de novembro/2022. Os critérios para escolha dos entrevistados foram os de que os avaliados compusessem parte do corpo de colaboradores de uma agência bancária, escolhida para avaliação, e de que os mesmos estivessem acessíveis e disponíveis para desenvolvimento desta pesquisa. Assim foi montado o público selecionado para este estudo. Dentre os profissionais que aderiram, estes são apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 - Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Cargo	Escolaridade	Tempo de serviço	Tempo exercendo o cargo gerencial	Formato da entrevista
E - 1	Masculino	33	Gerente de PAA	Superior Incompleto	11 anos	8 anos	Presencial
E - 2	Masculino	31	Gerente administrativo	Superior Completo	11 anos	4 anos	Presencial
E - 3	Feminino	40	Gerente Geral	Pós-Graduação	18 anos	4 anos	Presencial
E - 4	Feminino	37	Gerente PF/PJ	Superior Completo	12 anos	4 anos	Remoto (áudio via WhatsApp)
E - 5	Feminino	37	Gerente PAA	Pós-Graduação	18 anos	8 anos	Remoto (Digitado via WhatsApp)
E - 6	Feminino	31	Gerente PA Empresa	Superior Incompleto	9 anos	3 anos	Presencial
E - 7	Feminino	42	Gerente Comercial	Superior Completo	22 anos	11 anos	Presencial
E - 8	Masculino	25	Gerente Assistente	Superior Completo	4 anos	1 ano	Remoto (Digitado via WhatsApp)

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A análise dos dados coletados foi realizada com base nas etapas propostas por Bardin (2011) e reforçadas por Dellagnelo e Silva (2005). Nesse contexto, foram definidas algumas categorias de análise a priori para condução da análise e em consonância com os objetivos específicos desta pesquisa. Essa combinação é apresentada no Quadro 4 e detalhada nas seções seguintes.

Quadro 4: Categorias de análise.

Objetivo	Categoria	Dados para análise	Questões do roteiro
A) Descrever a percepção dos colaboradores a respeito da Universidade Corporativa da organização investigada	Reconhecimento e experiências com a Universidade Corporativa	A percepção do colaborador sobre Universidade Corporativa Experiências com a UC Impactos da UC no trabalho	1 a 4
b) Identificar as competências gerenciais relevantes na percepção dos colaboradores Entrevistados	Reconhecimento das competências	A competência pelo olhar do trabalhador Percepção das competências	1 e 2
c) Identificar as competências gerenciais alcançadas por meio de qualificação promovida pela Universidade Corporativa na percepção dos Entrevistados	UC e o desenvolvimento das competências	A percepção do trabalhador sobre a relação UC com o desenvolvimento de competências A mobilização do conhecimento para a ação e possíveis lacunas	3

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

5.3 Percepção dos colaboradores a respeito da universidade corporativa da organização investigada

Para analisar os dados, a entrevista foi dividida em categorias de análise, de acordo com o que foi citado pelos participantes. A primeira categoria a ser analisada foi o Reconhecimento e as experiências dos entrevistados com a Universidade Corporativa,

buscando, por meio das questões elaboradas, atingir o primeiro dos objetivos do trabalho que é o de descrever a percepção dos colaboradores a respeito da Universidade Corporativa da organização investigada. Quando perguntado sobre o significado de Universidade Corporativa, percebe-se uma visão um tanto indiferente nas palavras do Entrevistado 1, onde afirma:

Nos últimos anos se tornou bem irrelevante, pra ser sincero, pois mudou muito a plataforma nos últimos anos. Antigamente, podíamos fazer os treinamentos em casa, aí hoje em dia a gente tem que fazer no horário do expediente. Já é difícil a gente fazer o que a gente precisa fazer no nosso horário de expediente, quanto mais fazer um treinamento [...].

Dentro do contexto dos métodos atuais costumeiramente utilizados pela UC da instituição, neste caso o método EAD. Tal argumento confronta diretamente com o que é dito por Eboli (1999, p. 177), no que se refere ao aprendizado dentro do ambiente de trabalho:

[...] os meios digitais são abordados como uma alternativa de ambiente ou facilitador do aprendizado. Além de usados para dar suporte a práticas tradicionais, oferece suporte para a chamada Educação a Distância (EAD). Apesar de ainda haver resistência a este tipo de sistema de ensino, eles são cada vez mais comuns por permitirem o aprendizado dentro do ambiente de trabalho, além de trocas de experiências e interatividade entre indivíduos e grupos.

As falas do Entrevistado 1 são corroboradas pelo que diz o Entrevistado 4, quando questionado acerca de suas experiências com a UC:

Em relação as minhas experiências, não teve muito agregamento assim, posso dizer, de valor, porque nós só podemos praticar os exercícios, os cursos que são disponibilizados pra gente no horário de trabalho e, às vezes, é difícil conciliar um tempo pra fazer determinado treinamento e conciliar com o trabalho mesmo em si, e por mais que tenha cursos que temos que a gente tem que tá concentrado realmente 100% nele, ainda assim, não é tão bem aproveitado devido ao tempo [...].

Nota-se que esse aspecto de "indiferença" em relação a UC vêm de um relacionamento que, para os entrevistados em exemplo, vai sofrendo desgaste pela falta de tempo e disponibilidade para focar no aprendizado do curso oferecido, sendo o treinamento presencial a forma mais atrativa de aprendizado, conforme relata o Entrevistado 3:

[...] depois da pandemia passamos por muitos treinamentos e adaptações online né, então o treinamento presencial ele continua sendo bem mais interessante no meu ponto de vista do que o treinamento online até pela interatividade com as demais pessoas.

Do mesmo modo, quando perguntados sobre suas experiências mais importantes com a UC, percebe-se de forma evidente os impactos dos cursos presenciais como uma interface relevante para o aprendizado e desenvolvimento gerencial. Observa-se isso em algumas falas como, por exemplo, no que diz o Entrevistado 3:

[...] o treinamento para gerente de agência de primeira gestão, onde a gente passa uma

semana presencialmente em São Paulo na unidade de aprendizado mesmo, a gente tem muitas vivências essa foi uma das vivências mais importantes e que ficou muito marcante [...].

Corroborando também com essas afirmativas o Entrevistado 1, no que diz: “[...] O curso para formação de Gerente de PAE (Posto de atendimento empresarial) foi mais proveitoso porque foi presencial e a gente ficava mais focado nele, foi feito em São Paulo.”

Nesse contexto, Lopes (2015) complementa afirmando que: [...] os docentes teóricos passam a dividir espaço com aqueles que têm importantes experiências para compartilhar, indo desde diretores e gerentes da própria empresa, até o pessoal na linha de frente, captando necessidades e expectativas

Por outro lado, foi possível identificar fatores importantes que tornam a Universidade Corporativa relevante no que se propõe. O Entrevistado 3 sugere um significado tanto profissional quanto acadêmico sobre a UC:

Universidade Corporativa significa um canal o qual eu posso me aprimorar tanto no ambiente profissional com os treinamentos direcionados especificamente para minha atividade exercida hoje quanto no geral no meio acadêmico né, porque não fica aberto somente para minha atividade hoje, eu posso fazer qualquer outra atividade que não seja aquela direcionada para o meu cargo então eu acredito que seja de muita importância e proveito sim, até porque esses treinamentos que existem são feitos por videoconferência e são ministrados tanto por profissionais da organização quanto empresas terceirizadas já bem conceituadas no mercado.

Quando perguntados sobre os impactos que as experiências com a Universidade Corporativa proporcionaram no trabalho, o Entrevistado 4 afirma que: “[...] proporcionaram um maior entendimento sobre as situações, tanto de maneira operacional como até de maneira comportamental. Então, alguns cursos contribuem muito para essa atividade.” O entrevistado 8 também responde, afirmando: “Contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e profissional”. Em complemento, o Entrevistado 5 informa que “[...] geralmente o conteúdo traz conhecimentos que só desenvolvemos no dia a dia e assim nos ajuda a minimizar as dificuldades.”

É possível notar que os entrevistados percebem alguns efeitos positivos e resultados, obtidos pela atuação da Universidade Corporativa na construção e ampliação do entendimento dos conteúdos lecionados para uso em suas respectivas funções, acrescentando assim os conhecimentos adquiridos, tornando a execução de processos diários mais fluidos. Isto pode ser verificado pois, além da informação do Entrevistado 3 de que os treinamentos não são limitados à atual atividade, mas podendo eles se estenderem a demais assuntos que os interessam. Já os demais entrevistados supracitados trazem à tona que as experiências realizadas

trazem maior entendimento e conhecimento.

Alperstedt (2001) menciona que os conceitos de aprendizagem disseminam informações e atualizam conhecimentos conforme segue em seu trecho:

Percebemos que todo este conceito de aprendizagem não fica limitado apenas aos diretores da organização, mas abrange todas as áreas, caracterizando-se pela ampla disseminação de informações e atualização constante dos conhecimentos em razão do permanente avanço existente no mercado.

Nesse contexto, Eboli (2004) considera que uma UC favorece o estabelecimento de uma visão integrada do negócio, a construção coletiva de conhecimentos, o desenvolvimento de competências críticas, o aprendizado alinhado às estratégias e à cultura corporativa, o uso de novas tecnologias e a competitividade da organização.

5.4 Competências gerenciais relevantes na percepção dos colaboradores entrevistados

Para melhor compreensão do conceito de competências, direcionando-o especificamente para o público gerencial entrevistado, é válido retomar o que afirma Freitas (2016):

No caso do trabalho de gestores, as competências são denominadas competências gerenciais e consistem em comportamentos observados por meio dos quais os gerentes, enquanto indivíduos, podem demonstrar a aplicação tanto de seus conhecimentos, habilidades, atitudes ou a sinergia entre eles quanto seus atributos pessoais, gerando valor e melhores resultados a si próprios, a outros indivíduos e a equipes, departamentos, organizações ou redes de modo compatível ao contexto, aos recursos disponíveis e à estratégia adotada.

Desta forma, foram elaboradas perguntas voltadas para coletar informações inerentes ao desenvolvimento da segunda categoria de análise, que consiste no reconhecimento das competências, alinhando-se ao segundo objetivo específico deste trabalho que consiste identificar, na percepção dos colaboradores, as competências gerenciais relevantes.

Foram identificados alguns pontos relevantes no que se refere a percepção dos entrevistados sobre competências. Quando perguntados sobre com o que se relaciona, para eles, a palavra "competência", obtiveram-se diferentes perspectivas sobre este conceito. O Entrevistado 1 entende que as competências podem ser vistas de duas formas, sendo estas definidas pelas responsabilidades do colaborador e também como características próprias do funcionário, conforme relato que segue:

[...] no sentido de minhas responsabilidades né "essa aí é minha competência de fazer, minha responsabilidade de fazer isso" e outro sentido de competência são minhas características: comunicação, liderança, responsabilidade né, nesse sentido.

Freitas e Odélius (2021) afirmam que, no contexto organizacional, competências

podem ser compreendidas como a integração de atributos pessoais, conhecimentos, habilidades e atitudes expressas por comportamentos observáveis a partir do desempenho profissional de um indivíduo no contexto de trabalho à luz de determinada estratégia organizacional.

Os Entrevistados 2,3 e 4 consideram que as competências são definidas como uma forma de mérito ou capacitação para desempenhar determinada função, conforme verifica-se:

Para mim, competência está voltada para o conhecimento, para o mérito, aquelas competências onde você possui mérito para realizar aquele determinado procedimento, digamos, para desempenhar aquele cargo. (Entrevistado 2).

O Entrevistado 3 também expõe:

Competência pra mim é aquele profissional que está habilitado para exercer aquele específico cargo que é dado para ele exercer com plenitude, que ele está habilitado.

O Entrevistado 4 confirma as afirmações dos demais entrevistados:

Competência pra mim se relaciona com a questão de você estar preparado, de estar apto para exercer aquela determinada função que foi atribuída a você.

Na fala do Entrevistado 5, identifica-se uma outra percepção, no sentido de tratar as competências com destaque para habilidades no desenvolvimento desse conceito:

Competência significa ter conhecimento e habilidade nas atividades que fazemos.

O Entrevistado 6 também se posiciona do mesmo modo, informando que

Seria uma atividade a qual você mais se identifica e desenvolve, uma habilidade que você tem uma maior afinidade e consegue desenvolver melhor ela.

Sobre competência, observa-se em Picchiai (2010), que o conceito passou a ter uma maior abrangência e a englobar os conhecimentos, as habilidades e as experiências voltadas para o exercício de uma função na organização. Percebe-se também que diante do que foi mencionado pelos Entrevistados, as definições compreendidas pelos funcionários se alinham com o que Fleury e Fleury (2001) colocam: “Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa”

Observando os relatos dos entrevistados, verifica-se que os mesmos, quando conceituam as competências, recorrem à ideia da construção de uma bagagem de conhecimentos. Esse conhecimento, conforme os entrevistados, qualifica o funcionário com habilidades e o capacita para execução de funções que um determinado cargo possa exigir.

Fazendo um comparativo embasado nas falas apresentadas, com trechos das transcrições a Seção 4.1, onde os entrevistados informam que os treinamentos proporcionam um maior entendimento e conhecimento é possível associar esse repertório de conhecimento proporcionado, na visão dos entrevistados, como necessário para que se tenha desenvolvimento das competências.

Avançando no processo de reconhecimento das competências, foi questionado aos entrevistados o seguinte: “Quais competências você considera mais importantes para a realização das suas atuais atividades no trabalho?”. Diante das afirmações dos entrevistados, foram identificadas palavras em comum entre eles.

Os entrevistados consideram como uma competência essencial para suas atividades, dentre uma série de outras competências mencionadas, a comunicação, sendo citada por metade deles, como podemos ver nos exemplos a seguir:

[...] aqui a gente usa muito a comunicação para poder passar orientações para o cliente de uma forma mais clara. (Entrevistado 6).

Conhecimento, acho que, vamos dizer, a ética, flexibilidade, empatia, negociação, comunicação. (Entrevistado 7).

Para desempenhar minha função seria mais a parte de organização, comunicação, flexibilidade, assim, principalmente essas competências” (Entrevistado 1).

Percepção e julgamento, Planejamento estratégico, comunicação, seriam assim, pro meu cargo, os primordiais digamos assim né. Relacionamento pessoal e interpessoal também já que lidamos com público e funcionários (Entrevistado 2).

Seguindo no ranking das competências mais relatadas, tem-se o equilíbrio emocional e o trabalho em equipe, ambos com 3 menções, seguidas pelas competências: relacionamento interpessoal, negociação, flexibilidade, empatia e liderança, estas mencionadas por 2 entrevistados, cada uma.

Percebe-se, portanto, que muitas das competências são avaliadas e possuem seu nível de importância mensurado de forma distinta, a depender da função exercida pelo gerente. Fleury e Fleury (2001) informam que tanto na literatura acadêmica, como nos textos que fundamentam a prática administrativa, a referência que baliza o conceito de competência é a tarefa e o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo. Os autores também mencionam que a avaliação da competência é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada pela pessoa (FLEURY; FLEURY, 2004).

5.5 As competências gerenciais alcançadas por meio de qualificação promovida pela Universidade Corporativa na percepção dos entrevistados.

Para o desenvolvimento da última categoria de análise da pesquisa, definida como “Universidade Corporativa e o desenvolvimento das competências”, alinhada ao terceiro objetivo específico deste trabalho, foi elaborado o seguinte questionamento para o Entrevistado: “Quando você olha para os treinamentos recebidos no passado através da UC, como você vê sua habilidade para: a) entender o que você faz no seu trabalho e o porquê você faz (**saber agir**); b) tomar decisões no âmbito do trabalho (**saber mobilizar recursos**); c) adquirir

conhecimentos relacionados às suas atividades de trabalho (**saber se comunicar**); d) transmitir conhecimentos relacionados ao seu trabalho (**saber aprender**); e) assumir riscos no âmbito das suas atividades de trabalho (**saber assumir responsabilidades**); f) comprometer-se com suas atividades de trabalho (**saber se engajar e comprometer-se**); g) identificar oportunidades nas suas atividades de trabalho (**ter visão estratégica**)".

Através das respostas obtidas, após analisadas, puderam ser organizadas 3 subcategorias: a) “A Universidade Corporativa influencia de fato no desenvolvimento dessa competência”; b) “O desenvolvimento da competência ocorre com a junção entre o que é visto pela UC aliado às práticas gerenciais” e, por último, c) “A UC não desenvolve ou não é responsável por esse desenvolvimento”, sugerindo outros fatores que proporcionam o desenvolvimento da competência em questão.

Em relação à subcategoria a) “**A Universidade Corporativa influencia, de fato, no desenvolvimento dessa competência**” verificou-se um maior grau de concordância entre os entrevistados, em relação às demais subcategorias, que as competências **saber aprender** e **ter visão estratégica** são estimuladas pelas experiências promovidas pela Universidade Corporativa. Em relação às competências destacadas, o Entrevistado 3 afirma:

Dentro dos treinamentos que a Universidade Corporativa proporciona, o mais enriquecedor é o networking, a troca de experiência com os outros colegas, isso é mais valioso, no meu ponto de vista, até do que o conhecimento teórico.

Sobre a competência **ter visão estratégica**, o Entrevistado 1 afirma que: “A Universidade acaba ajudando porque, você tendo maior conhecimento, você vê aquela situação e identifica as oportunidades.”

A discussão teórica apresentada por Eboli (2004) que se segue exerce apoio em relação a esta subcategoria, firmando a relação UC com o desenvolvimento de competências: “Em suma, é por meio dos processos de aprendizagem que a organização desenvolve as competências, essenciais à realização de suas estratégias de negócios. Nesse cenário, a UC estimula o aprendizado contínuo, contribuindo para o desenvolvimento de competências e para o alcance dos objetivos estabelecidos pela organização”.

Na subcategoria b) “**O desenvolvimento da competência ocorre com a junção entre o que é visto pela UC aliado às práticas gerenciais**”, notou-se que a competência **saber agir** foi mais evidenciada, em relação às outras subcategorias, no sentido de que a Universidade influencia de forma aliada com as práticas gerenciais. Em relação a isso, o Entrevistado 6 afirma que:

A Universidade Corporativa ajuda mais assim, vamos dizer, na parte mais teórica, mas o dia a dia é que você vai realmente aprender a agir, porque cada caso é um caso,

então não tem como eu aplicar a mesma coisa que eu aprendi na UC, em um curso e aplicar para todo cliente.

Analisando a última subcategoria c) “**A UC não desenvolve ou não é responsável por esse desenvolvimento**” verificou-se que as competências **saber assumir responsabilidades** e **saber se engajar e comprometer-se** possuem, em sua maioria de concordâncias em relação às demais subcategorias, falas de Entrevistados onde afirmam que a UC não desenvolve ou não é responsável por esse desenvolvimento. A exemplo do trecho mencionado pelo Entrevistado 2, referente à competência **saber assumir responsabilidades**: “Nesse aí eu vejo um desenvolvimento mais no dia a dia mesmo, não tem como essa questão de assumir riscos ser muito na parte da teoria, você tem meio que sentir e colocar numa balança [...]”. Já acerca da competência **saber se engajar e comprometer-se** tem-se a fala do Entrevistado 7 para exemplificar essa consonância com os demais respondentes:

Na verdade, eu tenho muito orgulho de dizer que trabalho no banco e que cresci pelo meu mérito e pelo meu trabalho e acredito que esse desenvolvimento se relaciona mais a mim como pessoa e como profissional.

Finalizando a distribuição dos resultados, em relação às competências **saber mobilizar recursos** e **saber se comunicar**, estas tiveram 3 respondentes que concordam ao afirmar que a UC estimula o desenvolvimento desta competência. Já outros 3 entrevistados colocaram que a UC não desempenha esse papel ou não é responsável por esse desenvolvimento nesta competência em específico.

Para a competência **saber mobilizar recursos**, o Entrevistado 8 faz a seguinte menção: “A Universidade Corporativa me ajudou a ter uma visão mais ampla e um maior conhecimento para tomada de decisões”. Em contrapartida, o Entrevistado 3 afirma:

Acredito que a Universidade Corporativa não tem o papel definitivo para me dizer a minha melhora na tomada de decisão, pois minha tomada de decisão vai muito baseada no dia a dia, nas experiências vividas e na visão globalizada, em outras competências internas que o banco pede para que a gente trabalhe, não especificamente do curso.

Abordando a competência **saber se comunicar**”, o Entrevistado 2 fala que, apesar da UC auxiliar no desenvolvimento dessa competência, a falta de tempo para exercê-la acaba impactando negativamente:

Pela Universidade Corporativa ele auxilia bastante, mas infelizmente levando pro lado da empresa, do dia a dia, devido o tempo ser muito corrido a gente peca um pouco de não ter aquela disponibilidade de sentar para ensinar da forma correta digamos assim, você consegue passar informação para o funcionário, porém às vezes não com tantos detalhes.

Indo por outra percepção, a Entrevistada 3 informa: “Não. A Universidade

Corporativa não exerceu esse estímulo, considero que é mais uma questão minha de responsabilidade adquirida como gestora de passar os conhecimentos para os liderados”.

Registra-se acerca do desenvolvimento de competências gerenciais o seguinte:

Competências gerenciais são, portanto, uma variável de nível individual, sendo sua expressão passível de observação por parte de outros indivíduos. As competências gerenciais são apresentadas pelos gestores (diretores, gerentes, chefes etc.) no exercício de suas atribuições ao cumprirem seus papéis organizacionais. As competências gerenciais são elementos constitutivos da estratégia organizacional, devendo estar alinhadas, contribuindo para a formação das competências organizacionais (PICCHIAI, 2010).

Observando os relatos dos entrevistados é possível notar que as percepções sobre o desenvolvimento de diferentes competências podem variar de acordo com a realidade experienciada por cada participante e de acordo também com a função exercida pelos gerentes entrevistados. Na instituição em estudo, há cargos gerenciais voltados tanto para a área de comercialização do banco como também para áreas administrativas, sendo muitas das competências desenvolvidas de forma prática pelos gestores, pela própria iniciativa do funcionário através do autodesenvolvimento conforme relatos que foram observados no decorrer da leitura das transcrições, ou mesmo entre trocas de experiências entre gestores.

Ficou evidenciado que, pela percepção dos colaboradores, a UC contribui em partes para o desenvolvimento dessas competências abordadas. Algumas são diretamente influenciadas e desenvolvidas através da bagagem de conhecimentos que a Universidade Corporativa em análise proporciona. No entanto, é observado também que grande parte desse desenvolvimento é gerado ou pela junção da teoria proporcionada pela UC aliado à prática gerencial, ou simplesmente pela prática de autodesenvolvimento do profissional que, no seu dia a dia, desenvolve novas metodologias de trabalho, mostrando assim que a formação de competências vão muito além de conceitos teóricos, mas também pelas trocas de experiências, iniciativa do colaborador, na praticidade dos processos diários e demais fatores que possam contribuir para esse processo de formação de competências.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi analisar a percepção dos colaboradores de uma instituição financeira sobre a relação entre a universidade corporativa e o desenvolvimento de competências gerenciais. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa e descritiva, onde oito colaboradores foram entrevistados e os dados coletados analisados pela técnica de análise de conteúdo. Assim, constatou-se que a Universidade Corporativa em estudo desempenha um papel importante na ampliação do repertório de conhecimento dos profissionais na empresa em análise, oferecendo um vasto leque de treinamentos voltados não só para o cargo em que o funcionário se encontra, mas também de forma acadêmica em temáticas de interesse dos funcionários de diferentes níveis hierárquicos, embora esse trabalho tenha foco nos níveis gerenciais.

Contudo, alguns pontos devem ser observados com atenção. Há que se apontar uma importante lacuna neste processo, aspecto percebido durante a imersão na análise das transcrições: o destaque que se dá para a dificuldade entre a conciliação de determinados cursos e a gestão do tempo na realização das atividades dos funcionários, onde os mesmos apresentam problemas na absorção dos conteúdos que geralmente são de difícil assimilação por si só, por terem que, ainda que durante o treinamento, realizarem atividades inerentes a sua função, tendo em vista que alguns cursos são realizados no horário de trabalho de forma remota, o que dificulta o aprendizado.

Verifica-se também a preferência que os funcionários deram para a realização de cursos presenciais para uma melhor assimilação, de forma prática, aos conteúdos ministrados pela Universidade Corporativa no intuito de desenvolver competências que serão usadas por esses profissionais em seus diferentes caminhos de gestão.

Retomando ao problema da pesquisa, pode-se dizer que a Universidade Corporativa abordada desempenha com certo grau de sucesso seu propósito em estimular o desenvolvimento de competências através de sua contribuição na ampliação do conhecimento esperado por parte dos profissionais, sendo necessárias melhorias na gestão de tempos e retomada em módulos presenciais para melhor desenvolver esses estímulos e percepções.

Vale destacar que a plataforma da UC não é a única responsável pela formação de competências. O acompanhamento por parte dos líderes desses gestores, aliado às trocas de conhecimentos e experiências entre os profissionais de diferentes localidades, o autodesenvolvimento e a autonomia nos processos cotidianos, como as tomadas de decisões, são fundamentais para que essas competências sejam bem trabalhadas e desenvolvidas, garantindo um retorno esperado tanto por parte do profissional como pela própria organização,

conforme argumentos dados pelos Entrevistados relacionando os ensinamentos da UC com o desenvolvimento de competências.

Espera-se com este trabalho ter contribuído com assuntos já em andamento voltados aos temas Universidade Corporativa, Educação Corporativa e Competências, de modo que sirva para agregar com informações de uma realidade atual, reafirmando a necessidade de estudos neste campo, algo totalmente possível e recomendado, pois é um cenário oportuno para pesquisa e novos trabalhos. Sugere-se para futuras pesquisas a aproximação dessas temáticas com a gestão de tempos para qualificação dos conteúdos ministrados pelas plataformas de Universidade Corporativas das empresas.

REFERENCIAS

ABBAD, G. S.; GAMA, A. L.; BORGES-ANDRADE, J. E. Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**. v.4, n.3, p. 25-45, 2000.

ABBAD, G., BORGES-ANDRADE, J. E. (1999). Eduardo Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea [online]**. 1999, v. 3, n. 2 [Acessado 26 Setembro 2022], pp. 29-51. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1415-65551999000200003>>. Epub 24 Abr 2009. ISSN 1982-7849. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551999000200003>.

ALLEN, M. **The Corporate University**. New York: Amacom. 2002.

ALPERSTEDT, C. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **Revista de Administração Contemporânea**, 2001 v. 5, n. 3, p. 149-165, 11.

ANTONINI, Lisângela da S.; SACCOL, Amarilinda Iara da C. Desafios Enfrentados por Pequenas e Médias Empresas do Setor. In: EnANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?cod_evento_edicao=53> Acesso em: 20 out 2022.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARDIN, I. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1994. 226 p

BONILAURI, Ana Rosa Chopard. **Educação Corporativa: adaptabilidade e flexibilidade**. Rio de Janeiro, junho de 2005.

BRANDÃO, H. P. GUIMARÃES T. A. Gestão por competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE - Revista de Administração de Empresas**. v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

CARIA, T. H. Notas introdutórias ao conceito de competência: uma perspectiva sociocognitiva. **Caderno de textos didáticos de apoio às aulas para cursos de Introdução ao Saber Profissional (parte 1)**. Vila Real, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD Portugal): edição do autor, 2020.

CARVALHO, Viviane Moller. A importância da educação corporativa para a vantagem competitiva das organizações. **Caderno de Administração**, v. 23, n. 1, p. 60-67, 2015.

CASTRO, C. M.; EBOLI, M. Universidade corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 4, p. 408-414, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Editora Manole, 2004.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas. Seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 3-27.

DUARTE, A. L. M.; LIMA, R. J. C.; MACCARI, E. A. Universidade Corporativa e Desenvolvimento de Competências: Estudo em uma Rede de Concessionárias do Setor Automotivo. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 4, p. 738-755, 2016.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. 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.

DUERA, Noelia Anabel Rodríguez; SCHLEMMER, Eliane. Principais competências desenvolvidas em universidades corporativas da região sul do Brasil: um estudo de caso múltiplo. **Revista Sudamericana de Educación: Universidad y Sociedad**, Montevideo, v. 8, n. 8, p. 1-23, dez. 2020. Año VIII, Número 8. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/234555759.pdf>. Acesso em: 06 out. 2022.

DEJONCKHEERE, M.; VAUGHN, L. M. Semistructured interviewing in primary care research: a balance of relationship and rigour. **Family Medicine and Community Health**, v. 7, n. 2, p. 1-8, 2019.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação na pesquisa em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

EBOLI, M. P. (Coord.). **Educação para as empresas do século XXI**. São Paulo: Schmukler, 1999. Coletânea de Artigos Universidades Corporativas.

EBOLI, M. P. Educação corporativa no Brasil: da prática à teoria. In: ENCONTRO DA ANPAD – Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação, 28, 2004, Curitiba. **Anais...Paraná: ANPAD**, 2004.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FAISSAL, Reinaldo et al. **Atração e seleção de pessoas**. Editora FGV, 2015.

FALK, James Anthony; PACÍFICO, Bárbara Carrazzone; SILVA, Ana Paula F. da. Competências profissionais do administrador conforme o mercado de trabalho brasileiro. **Rio de Janeiro: CNEG**, 2012.

FREITAS, Pablo Fernando Pessoa; ODELIUS, Catarina Cecília. Competências gerenciais e sua relação com desenho de trabalho de servidores públicos. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 4, p. 855-892, 2021

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, p. 44-57, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GREENSPAN, A. The interaction of education and economic change. **The Region**, v. 13, n. 1, p. 6-10, Mar. 1999.

GUAZI, Taísa Scarpin. Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações científicas. **Revista Educação, Pesquisa e Inclusão**, v. 2, 2021.

KRAEMER, M. E. P. Universidade corporativa como alavanca da vantagem competitiva. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 3, n. 1, p. 0-0, 2004.

KROGH, G.; ROSS, J. A perspective on knowledge, competence and strategy. **Personnel Review**, v. 24, n. 3, p. 56-76, 1995.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O paradoxo básico da administração de recursos humanos: o discurso versus a prática de gestão de pessoas na empresa. In: VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. p. 53-74.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LOPES, João Carlos. Educação Corporativa. **Treinamento e Educação Corporativa**, 2015.

MARSHALL, Catherine; ROSSMAN, Gretchen B. **Designing qualitative research**. 2th ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1994. 323 p. ISBN 0 8039 5249 X(broch.).

MANZINI, Eduardo José. Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. **Revista Percursos**, v. 4, n. 2, p. 149-171, 2012.

MCGRATH, C.; PALMGREN, P. J.; LILJEDAHL, M. Twelve tips for conducting qualitative research interviews. **Medical Teacher**, v. 41, n. 9, p. 1002-1006, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/0142159X.2018.149714>

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

NASCIMENTO, Patrícia Oliveira; BIANCO, Mônica de Fatima. Universidade corporativa desenvolve competências para o trabalho? O ponto de vista dos profissionais. **Revista Pretexto**, p. 11-29, 2017.

MEISTER, Jeanne C. Universidade Corporativa. **Canal RH–Entrevistas**, v. 1, 1999.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books. 2005

PICCHIAI, Djair. Competências organizacionais, gerenciais e individuais: conceitos e discussões no setor público. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 4, n. 3, p. 73-89, 2010.

RUAS, Roberto et al. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, p. 34-54, 2005.

SANT'ANA, R. G. S., Sarsur, A. M., Nunes, S. C., & Cançado, V. (2017). Competências na

Formação em Administração: Um Estudo em Curso de Graduação de Universidade Pública Brasileira. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, 16(2), 479-504

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WOOD Jr., T. Mudança organizacional e transformação da função de recursos humanos. In: WOOD Jr. (Org.). **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 268-289.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman. 2010.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência, por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas. 2001

APÊNDICE A – QUADRO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

CATEGORIA	UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO
Saber agir	E1: Pode colocar como uma correlação né, com o que foi visto nos treinamentos, sendo que os treinamentos eles dão a parte teórica da forma que você tem que fazer.	Pode colocar como uma correlação né com o que foi visto nos treinamentos, sendo que os treinamentos eles dão a parte teórica da forma que você tem que fazer. Vamos supor que um cliente está querendo uma assessoria financeira então a gente tem um curso que nos ensinou a agir de uma forma que a gente possa prestar esse serviço de assessoria, então seria esse cruzamento da parte teórica com a prática do dia a dia.
	E2: nada melhor do que a prática.	Como falei em perguntas anteriores, ele dá um norte, é a teoria, mas nada melhor do que a prática.
	E3: Sim. Saber agir é muito importante, mas antes de agir vem o pensar	Sim. Saber agir é muito importante, mas antes de agir vem o pensar né, então a gente entende se a gente realmente está indo no caminho certo e até um dos pontos falados pela Universidade Corporativa nossa tem um ponto chamado pensar e agir a qual esses dois pilares devem caminhar juntos.
	E4: Sim, pois já tive cursos como o de relacionamento interpessoal, relacionamento com clientes, então ajudou né	Sim, pois já tive cursos como o de relacionamento interpessoal, relacionamento com clientes, então ajudou né, o banco no começo ele tenta direcionar para isso, da forma como agir em determinadas situações.

	E5: Todas essas competências/habilidades foram desenvolvidas com a ajuda dos treinamentos recebidos agregados com a experiência do dia a dia.	Todas essas competências/habilidades foram desenvolvidas com a ajuda dos treinamentos recebidos agregados com a experiência do dia a dia.
	E6: A Universidade Corporativa ajuda mais assim, vamos dizer, na parte mais teórica, mas o dia a dia é que você vai realmente aprender a agir	A Universidade Corporativa ajuda mais assim, vamos dizer, na parte mais teórica, mas o dia a dia é que você vai realmente aprender a agir, porque cada caso é um caso, então não tem como eu aplicar a mesma coisa que eu aprendi na UC, em um curso e aplicar para todo cliente.
	E7: Eu acredito que não foram os treinamentos que eu tive que me ensinaram a fazer isso	Eu acredito que não foram os treinamentos que eu tive que me ensinaram a fazer isso, realmente foi mais algo do dia a dia da nossa rotina. Eu conheço funcionários de outros bancos e nossa estrutura é diferente, a gente primeiro atua para depois entrar no treinamento então tudo que eu fui fazendo realmente é parte mais de mim mesmo do que do que fui orientada.
	E8: Entendo que a Universidade Corporativa foi primordial no desenvolvimento desse entendimento	Entendo que a Universidade Corporativa foi primordial no desenvolvimento desse entendimento, dada a importância do meu trabalho para o comércio, clientes, etc.
Saber mobilizar recursos (tomar decisões)	E1: Acho que muito disso vai de cada pessoa, do caráter de cada um.	Acho que muito disso vai de cada pessoa, do caráter de cada um. Você recebe a informação do que é certo e do que é errado e cabe a você fazer o que é certo ou o que é errado. Você até pode saber o certo, sabe que tem que fazer aquilo e pode acabar fazendo de outra forma por entender que seria melhor.
	E2: Sim, desenvolvi bastante.	Sim, desenvolvi bastante.
	E3: Acredito que a Universidade Corporativa não tem o papel definitivo para me dizer a minha melhora na tomada de	Acredito que a Universidade Corporativa não tem o papel definitivo para me dizer a minha melhora na tomada de decisão pois minha tomada de decisão vai muito baseada no dia a dia, nas experiências vividas e na visão

	decisão	globalizada, em outras competências internas que o banco pede para que a gente trabalhe, não especificamente do curso. Os treinamentos do curso abrem um leque para que a gente possa pensar de uma forma diferente mas não que minha tomada de decisão seja definida por um curso ou um treinamento que eu tenha feito.
	E4: No banco a gente é acostumado a ter a iniciativa e os cursos também favorecem isso	No banco a gente é acostumado a ter a iniciativa e os cursos também favorecem isso, chega o momento que a gente tem que tomar a decisão e tomar o trabalho para si. Então é um pouco das duas coisas, tanto desenvolvemos de forma individual como através dos cursos.
	E5: Todas essas competências/habilidades foram desenvolvidas com a ajuda dos treinamentos recebidos agregados com a experiência do dia a dia.	Todas essas competências/habilidades foram desenvolvidas com a ajuda dos treinamentos recebidos agregados com a experiência do dia a dia.
	E6: sim, justamente com a análise de cada cliente a gente toma uma decisão sobre qualquer linha	A Universidade Corporativa ajuda sim, justamente com a análise de cada cliente a gente toma uma decisão sobre qualquer linha né, se vamos conceder algum crédito ou não, em se tratando da área comercial.
	E7: nos cargos onde vim galgando, a gente como gerente assume riscos né, então assim, apesar de a gente ter alguns riscos é algo muito gerencial	A minha tomada de decisão, eu sou uma pessoa muito conservadora, mas nos cargos onde vim galgando, a gente como gerente assume riscos né, então assim, apesar de a gente ter alguns riscos é algo muito gerencial, mas foi mais por experiência própria, ou dentro do ambiente de trabalho.
	E8: A Universidade Corporativa me ajudou a ter uma visão mais ampla	A Universidade Corporativa me ajudou a ter uma visão mais ampla e um maior conhecimento para tomada de decisões.

Adquirir conhecimentos	E1: É basicamente reafirmar o que a gente já sabe, a gente já tá exercendo aquela função muitas vezes	É basicamente reafirmar o que a gente já sabe, quando vamos fazer um curso, a gente já tá exercendo aquela função muitas vezes, a gente não vai ter um treinamento para daí em seguida passar a exercer aquela função né, pelo menos eu nunca vi ninguém fazer um curso de qualquer tipo que já não tivesse a vivência daquilo que estava sendo visto.
	E2: Sim, todo conhecimento é válido né, todo conhecimento que a gente tem	Sim, todo conhecimento é válido né, todo conhecimento que a gente tem, a questão é a percepção e julgamento, a tomada de decisão, você saber se realmente aquela teoria, aquele ensinamento vai se adequar a sua realidade.
	E3: Sim. Dentro dos treinamentos que a Universidade Corporativa proporciona, o mais enriquecedor é o networking	Sim. Dentro dos treinamentos que a Universidade Corporativa proporciona, o mais enriquecedor é o networking, a troca de experiência com os outros colegas, isso é mais valioso, no meu ponto de vista, até do que o conhecimento teórico, porque nesse momento a gente tem uma troca de conhecimento abundante e isso a gente consegue ter outras vivências então a gente tem essa vivência com os outros pares, aliado a teoria e daí a gente faz ajustes e trabalha novas perspectivas de tomada de decisões, planejamentos, evolução e tem uma grande importância sim mas sempre com a vivência.
	E4: Sim, em alguns determinados cursos sim, mas em termos de curso de pré-qualificação, uma pessoa vai ser gerente, ela só faz o curso depois de estar exercendo o cargo	Sim, em alguns determinados cursos sim, mas em termos de curso de pré qualificação, uma pessoa vai ser gerente, ela só faz o curso depois de estar exercendo o cargo e não era pra ser assim, deveria ser feito o curso antes pra depois poder exercer o cargo, mas complementa a atividade né, porque como o banco é um formador de carreira você vai crescendo à medida que seu cargo vai aumentando, então quando a gente assume um cargo de gerência a gente já tem um embasamento dos comportamentos que devemos assumir.

	E5: Todas essas competências/habilidades foram desenvolvidas com a ajuda dos treinamentos recebidos agregados com a experiência do dia a dia.	Todas essas competências/habilidades foram desenvolvidas com a ajuda dos treinamentos recebidos agregados com a experiência do dia a dia.
	E6: Sim. Lá tanto eles lhe indicam livros para a gente se desenvolver e tudo mais né e no nosso dia a dia tem os treinets	Sim. Lá tanto eles lhe indicam livros para a gente se desenvolver e tudo mais né e no nosso dia a dia tem os treinets para nos desenvolver tipo um treinets sobre consórcio né, treinets sobre pessoa jurídica pra gente se desenvolver mais em cada área, um crédito consignado, cada setor. A ética no trabalho também e assim a gente desenvolve melhor cada habilidade.
	E7: muitas das minhas estratégias foram fomentadas por colegas gestores que eu tive, sobre organização de mesa, de como trabalhar, foi algo mais de gestão.	Recentemente participei de uma palestra administração do tempo, foi uma palestra feita por um especialista, então ele já consegue ser mais objetivo nessas dicas de organização de trabalho me ajudou bastante, mas muitas das minhas estratégias foram fomentadas por colegas gestores que eu tive, sobre organização de mesa, de como trabalhar, foi algo mais de gestão, mas realmente recentemente eu tive essas palestras que me deram algumas dicas.
	E8: A UC melhorou minha forma de ter o entendimento dos assuntos relacionados ao trabalho	A UC melhorou minha forma de ter o entendimento dos assuntos relacionados ao trabalho e passei a ter uma maior facilidade de aprendizado.
Transmitir conhecimentos	E1: Procuo fazer isso principalmente para as pessoas que trabalham ali comigo	Eu mesmo procuro fazer isso principalmente para as pessoas que trabalham ali comigo, desenvolver a autonomia da pessoa pra não ter que depender de mim e se eu não tiver ali ficar sem executar a atividade né. sempre gosto de ajudar os outros colegas porque em algum momento q eu precisar e a outra pessoa souber eu vejo que ela possa me ajudar também
	E2: Pela Universidade Corporativa ele auxilia bastante, mas infelizmente levando pro lado da empresa... a gente peca um pouco	Pela Universidade Corporativa ele auxilia bastante, mas infelizmente levando pro lado da empresa, do dia a dia, devido o tempo ser muito corrido, a gente peca um pouco em não ter aquela disponibilidade de sentar para ensinar da forma correta. Digamos assim, você consegue passar informação

		para o funcionário, porém às vezes não com tantos detalhes.
	E3: considero que é mais uma questão minha de responsabilidade adquirida como gestora	Não. A Universidade Corporativa não exerceu esse estímulo, considero que é mais uma questão minha de responsabilidade adquirida como gestora de passar os conhecimentos para os liderados.
	E4: Sim, até porque a gente é um grupo e precisamos ajudar uns aos outros	Sim, até porque a gente é um grupo e precisamos ajudar uns aos outros, então a nossa função exige confiança então eu tenho que passar o que eu sei para as pessoas ao meu redor. No curso de relação interpessoal, eles têm formas de trabalhar com e funcionários, independente do seu relacionamento com aquele funcionário em específico, se você se dá bem ou não com ele então tem alguns cursos que nos ensinam a vencer essas desavenças e a partir disso compartilhar seus conhecimentos entre todos os funcionários.
	E5: Todas essas competências/habilidades foram desenvolvidas com a ajuda dos treinamentos recebidos agregados com a experiência do dia a dia.	Todas essas competências/habilidades foram desenvolvidas com a ajuda dos treinamentos recebidos agregados com a experiência do dia a dia.
	E6: vai acontecendo tanto por parte do profissional, individualmente onde cada um tem sua responsabilidade de repassar seus conhecimentos, na sua forma de comunicar, como também recebemos orientações da UC	Acredito que para esse desenvolvimento vai acontecendo tanto por parte do profissional, individualmente onde cada um tem sua responsabilidade de repassar seus conhecimentos, na sua forma de comunicar, como também recebemos orientações da UC que aumentam nosso conhecimento para realizar essa transferência de experiência.
	E7: meu conhecimento e toda minha experiência eu transmitia sim diariamente e isso partia de mim como gestora.	Pelos meus últimos anos de gestão eu tive alguns assistentes, principalmente no segmento exclusivo e na Pessoa Jurídica, então assim, meu conhecimento e toda minha experiência eu transmitia sim diariamente e isso partia de mim como gestora.

	E8: A plataforma me ajudou a ter mais confiança em atender clientes	A plataforma me ajudou a ter mais confiança em atender clientes e assim melhorando a minha forma de transmitir meus conhecimentos para que possa ajudá-los.
Assumir riscos	E1: vejo essa competência como algo que foge ao que é passado em treinamento.	Na verdade, não, porque eu vejo essa competência como algo que foge ao que é passado em treinamento. O que é você assumir um risco? Ao que eu vejo é você fazer uma operação e que se você for ver no pé da letra da regra minuciosamente, não deveria ser feito. Mas você entende que assumindo aquele risco vai atender o que é preciso atender, sem gerar nenhum tipo de perda para a instituição, nem exposição para você como funcionário, nem prejudicar o cliente.
	E2: não tem como essa questão de assumir riscos ser muito na parte da teoria	Nesse aí eu vejo um desenvolvimento mais no dia a dia mesmo, não tem como essa questão de assumir riscos ser muito na parte da teoria, você tem meio que sentir e colocar numa balança. Olhar aquela decisão e ver o que ela pode acarretar se você escolher ela ou não.
	E3: Acredito que é mais na vivência. Nós somos regidos por normativos internos que é praticamente uma “bíblia corporativa”	Acredito que é mais na vivência. Nós somos regidos por normativos internos que é praticamente uma “bíblia corporativa”, porém a gente precisa algumas vezes, dentro de nossas competências existe uma chamada de flexibilidade que é uma habilidade que você pode avançar e melhorar. Eu posso assumir um risco, a gente sempre vai precisar assumir de acordo com o cargo que a gente tenha né mas esse risco deve ser sempre calculado e entendido o que pode ser positivo e negativo para que esse risco não possa ser assumido e acabe causando um prejuízo e seja como uma imprudência. Dá pra ter essa maturidade através dos cursos sim, até onde se pode ir, mas nada se compara a vivência.
	E4: o curso preparatório de gerente fala depois explicando as alçadas que a gente tem, então eu sei no que posso agir.	Sim, porque chega uma hora que a gente deve assumir só, então o curso de preparatório de gerente fala depois explicando as alçadas que a gente tem, então eu sei no que posso agir. Por exemplo, em uma renegociação de dívidas têm a alçada minha e da agência e na minha conversa com o cliente

		que irei decidir se posso fazer determinada condição pro cliente ou não. Eu tenho a minha responsabilidade, não somente pela alçada em si mas um comprometimento de saber que aquilo está sendo coerente pro cliente e pro banco.
	E5: Todas essas competências/habilidades foram desenvolvidas com a ajuda dos treinamentos recebidos agregados com a experiência do dia a dia.	Todas essas competências/habilidades foram desenvolvidas com a ajuda dos treinamentos recebidos agregados com a experiência do dia a dia.
	E6: É algo mais que se desenvolve no dia a dia, com o auxílio das tomadas de decisão.	É algo mais que se desenvolve no dia a dia, com o auxílio das tomadas de decisão. Se você ver se o cliente vale a pena assumir um risco em relação a uma negociação, na liberação de uma taxa para o crédito, estando assim atrelado ao risco e à tomada de decisão.
	E7: no dia a dia da minha profissão, a gente tem q pesar pois nós trabalhamos com riscos né, nós trabalhamos em um banco onde existe o risco mas não que a gente vá fazer coisas erradas	É como eu te falei, no dia a dia da minha profissão, a gente tem q pesar pois nós trabalhamos com riscos né, nós trabalhamos em um banco onde existe o risco mas não que a gente vá fazer coisas erradas mas onde a gente precisa ser flexível em algumas tomadas de decisões mesmo correndo risco de consequências como por exemplo em uma liberação de crédito uma negociação onde a se a gente reduzir muito a taxa , lá na frente se o cliente não honrar os compromissos, então há essa questão do risco que temos que correr
	E8: Me ajudou a ter mais confiança no desenvolvimento de atividades que envolvem risco	Me ajudou a ter mais confiança no desenvolvimento de atividades que envolvem risco, bem como aprender novas tarefas referentes ao cargo, com diferentes riscos associados.
Comprometer-se	E1: Vai muito da pessoa e não pelo que é transmitido no treinamento.	É como falei da competência em si né, você saber sua responsabilidade, o que tem que fazer e executar aquilo. Vai muito da pessoa e não pelo que é transmitido no treinamento.

	E2:eu vejo mais como uma questão do dia a dia	Comprometimento com o trabalho eu vejo mais como uma questão do dia a dia né, a questão principalmente da sua ambição, o que você almeja para o seu futuro.
	E3:Acho que isso é muito do próprio profissional, acho que nenhuma Universidade Corporativa vai lhe dar isso	Não, eu não acredito que esse seja um papel da Universidade Corporativa. Acho que isso é muito do próprio profissional, acho que nenhuma Universidade Corporativa vai lhe dar isso, isso é muito individual. Você pode ser um empreendedor e ser comprometido com o próprio trabalho como também você pode não ter nenhuma Universidade Corporativa por trás, ter só uma atividade doméstica e você ser comprometido com aquilo, acho que isso é muito individual daquilo que te motiva, daquilo que te faz fazer ou não fazer.
	E4:quando a gente faz os workshops do gerente eles dão aquela previsão do que deve ocorrer no banco...então aquilo acaba motivando um pouco você	Não sei se eu posso dizer mesmo comprometimento em si mas quando a gente faz os workshops do gerente eles dão aquela previsão do que deve ocorrer no banco e eles mostram o que o banco está planejando, a perspectiva de futuro, os cursos de preparatório de gerentes também dão um explanação de todos os departamentos do banco então aquilo acaba motivando um pouco você a se comprometer porque você veste a imagem do banco, as pessoas não vão olhar a sua pessoa e sim a instituição em você. Então pra essa competência além, do treinamento, também é uma característica da pessoa, é uma característica minha porque é meu trabalho e eu dependo dele também e querendo ou não é minha imagem tanto dentro da organização como fora.
	E5: Todas essas competências/habilidades foram desenvolvidas com a ajuda dos treinamentos recebidos agregados com a experiência do dia a dia.	Todas essas competências/habilidades foram desenvolvidas com a ajuda dos treinamentos recebidos agregados com a experiência do dia a dia.

	E6: Sim, eles falam muito sobre gestão do tempo, eles lhe dão a função e você que deve cuidar de como que vai fazer	Sim, eles falam muito sobre gestão do tempo, eles lhe dão a função e você que deve cuidar de como que vai fazer em relação a sua agenda porque você tem o atendimento, então tudo tem a ver com a gestão do tempo e isso reflete no comprometimento do funcionário para trabalhar bem essa gestão.
	E7: acredito que esse desenvolvimento se relaciona mais a mim como pessoa e como profissional.	Na verdade, eu tenho muito orgulho de dizer que trabalho no banco e que cresci pelo meu mérito e pelo meu trabalho e acredito que esse desenvolvimento se relaciona mais a mim como pessoa e como profissional.
	E8: Sempre busco novos conhecimentos e sempre utilizo a plataforma	Sempre busco novos conhecimentos e sempre utilizo a plataforma para melhor desenvolver as atividades de trabalho, me engajando mais.
Identificar oportunidades	E1:A Universidade acaba ajudando porque, você tendo maior conhecimento, você vê aquela situação e identifica as oportunidades.	A Universidade acaba ajudando porque, você tendo maior conhecimento, você vê aquela situação e identifica as oportunidades. Por exemplo, vou fazer um financiamento de um carro e não sei nada sobre seguro, então não tem como oferecer um seguro para a pessoa, mas já tendo o conhecimento sobre aquilo você já identifica a necessidade que pode acabar gerando uma negociação.
	E2: a gente recebe muitas teorias sobre isso. Mas, pra conseguir colocar em prática a gente precisa ter uma demanda de tempo	É como falei anteriormente, levando pela parte da Universidade Corporativa, a teoria é muito válida, a gente recebe muitas teorias sobre isso. Mas, pra conseguir colocar em prática a gente precisa ter uma demanda de tempo meio que sobrando que a gente não consegue ter no dia a dia.
	E3: Sim... eles trabalham isso bastante em cursos de uma forma muito lúdica	Sim, a visão estratégica é realmente pensar um pouco mais e eles trabalham isso bastante em cursos de uma forma muito lúdica né e a gente consegue realmente ter um grande aproveitamento nessa visão estratégica, visão globalizada. Com certeza a Universidade Corporativa colabora muito.

	E4: Sim, porque com os cursos você aprimora né, vai ter um diferencial.	Sim, porque com os cursos você aprimora né, vai ter um diferencial. Por exemplo, o curso de crédito rural que eu fiz pela plataforma, eles vão dar informações que fazem um diferencial pra mim em relação a outras pessoas que não fizeram, na hora de ofertar esses produtos aos clientes.
	E5: Todas essas competências/habilidades foram desenvolvidas com a ajuda dos treinamentos recebidos agregados com a experiência do dia a dia.	Todas essas competências/habilidades foram desenvolvidas com a ajuda dos treinamentos recebidos agregados com a experiência do dia a dia.
	E6: Eles enfatizam a questão de saber ouvir o cliente para dali você poder puxar algumas oportunidades de negócio	Eles enfatizam a questão de saber ouvir o cliente para dali você poder puxar algumas oportunidades de negócio. É uma mescla entre o dia a dia e os treinamentos da Universidade Corporativa, mas a Universidade Corporativa também exerce esse desenvolvimento, falando sobre escutar mais o cliente, deixar o cliente terminar de falar para depois você tirar algo que possa gerar um negócio. Às vezes você segue uma linha de atendimento para um único ponto e fecha os olhos para outras oportunidades e não é assim, também se deve abrir mais os horizontes.
	E7: Nesses últimos anos, principalmente após a pandemia eu me vi me reinventando nas minhas últimas 3 gestões	Nesses últimos anos, principalmente após a pandemia eu me vi me reinventando nas minhas últimas 3 gestões, não peguei boas carteiras e acabei virando uma gerente virtual onde não podia visitar uma empresa, não podia visitar pessoalmente e isso tudo faz parte das oportunidades nas atividades e muitas vezes consegui trilhar caminhos de sucesso mesmo de forma virtual, então não dependi da plataforma da Universidade Corporativa para lograr esse êxito nas oportunidades.
	E8: Me ajudou a ter mais visão e aproveitar os problemas que chegam como forma de aprendizado e assim identificar oportunidades	Me ajudou a ter mais visão e aproveitar os problemas que chegam como forma de aprendizado e assim identificar oportunidades para resolução daquilo e, caso surja novamente, já ter o conhecimento para resolver determinadas situações.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

BLOCO 1 - QUESTÕES DE PERFIL

1. Sexo:
2. Idade ou faixa etária:
3. Cargo:
4. Escolaridade:
5. Tempo de serviço:
6. Tempo exercendo o cargo gerencial:

BLOCO 2 - QUESTÕES SOBRE USO/TREINAMENTOS VIA UC

7. O que significa para você a universidade corporativa?
8. Conte-me sobre sua(s) experiência(s) com a UC.
9. Qual foi sua experiência mais importante/significativa com a UC? Por quê?
10. Como as suas experiências com a UC impactaram no seu trabalho?

BLOCO 3 - QUESTÕES SOBRE COMPETÊNCIAS

11. O que se relaciona com a palavra competência para você?
12. Quais competências você considera mais importantes para a realização das suas atuais atividades no trabalho?
13. Quando você olha para os treinamentos recebidos no passado através da UC, como você vê sua habilidade para:
 - a) entender o que você faz no seu trabalho e o porquê você faz;
 - b) tomar decisões no âmbito do trabalho;
 - c) adquirir conhecimentos relacionados às suas atividades de trabalho;
 - d) transmitir conhecimentos relacionados ao seu trabalho;
 - e) assumir riscos no âmbito das suas atividades de trabalho;
 - f) comprometer-se com suas atividades de trabalho
 - g) identificar oportunidades nas suas atividades de trabalho.

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “**Análise da percepção dos funcionários de uma instituição financeira sobre a relação entre Universidade Corporativa e o desenvolvimento de competências gerenciais**”. Os objetivos deste estudo consistem em analisar a percepção dos colaboradores de uma instituição financeira sobre os estímulos da universidade corporativa no desenvolvimento de competências gerenciais. Caso você autorize, você irá participar de uma entrevista semiestruturada, com perguntas relacionadas ao uso/treinamentos via UC e questões sobre competências e sua relação com a Universidade Corporativa da empresa em análise.

A sua participação não é obrigatória e, a qualquer momento, poderá desistir da participação. Tal recusa não trará prejuízos em sua relação com o pesquisador. Caso sentir desconforto emocional, dificuldade ou desinteresse poderá interromper a participação e, se houver interesse, conversar com o pesquisador.

Você não receberá remuneração pela participação. As suas respostas não serão divulgadas de forma a possibilitar a identificação. Além disso, você está recebendo uma cópia deste termo onde consta o telefone do pesquisador principal, podendo tirar dúvidas agora ou a qualquer momento.

Nome do aluno(a) – Matrícula
contato

Participante da pesquisa