

ESTUDO DO IMPACTO QUE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA PODE GERAR A UMA EMPRESA DO RAMO COMERCIAL

Rafaela Dillmann Heck¹
Janice Walter²

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo estudar o impacto que uma universidade corporativa pode gerar em uma empresa do ramo comercial. Buscando avaliar os impactos gerados nas filiais 07 e 13 da rede de Lojas 3 Passos. Abordando como problemática, a investigação de como a universidade corporativa influencia no desenvolvimento das pessoas e gera resultados. Justifica-se o presente estudo como fonte de conhecimento de práticas e processos adotados na universidade corporativa da empresa avaliada, assim como uma fonte de dados e informações para a mesma, bem como um maior conhecimento no campo investigado para a acadêmica, tanto via teórica como prática. Categorizando-se como uma pesquisa aplicada com abordagem do problema de forma qualitativa e quantitativa, com uso de estudo de caso. Os dados foram coletados através de entrevista e questionários aplicados as equipes de duas filiais objetivando apresentar de forma descritiva e explicativa as informações coletadas, embasadas via fontes bibliográficas, destacando Ramos, Chiavenato e Robbins como principais autores. Através dos resultados, pode-se constatar que a empresa buscou com a implementação da universidade corporativa, gerar mais resultados em vendas, visando padronizar os atendimentos em toda a rede de lojas com as práticas do programa. Verifica-se com as entrevistas que as atividades dos programas de treinamento são preponderantes aos gestores e parcial aos demais setores. Conhecimentos e práticas passados em treinamento devem ser disseminadas pelo gestor à sua equipe. Sugere-se ampliação dos treinamentos a todos os setores da rede 3 Passos, podendo assim ganhar mais confiança de seus funcionários tornando-os seus aliados.

Palavras-chave: desenvolver pessoas - gestão de resultados - universidade corporativa

ABSTRACT

This research aimed to study the impact that a corporate university can generate in a commercial company. Objectifying to assess the impacts generated in branches 07 and 13 of the 3 Passos Stores. Addressing as problematic the investigation of how the corporate university influences the development of people

¹Acadêmica do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos- V Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis.rafaelaheck95@hotmail.com

²Mestranda em Desenvolvimento - UNIJUI, Bacharel em Administração/Comércio Internacional - FEMA, Especialista em Gestão de Pessoas - UNINTER. Docente nas Faculdades Integradas Machado de Assis, cursos de Ciências Contábeis, Tecnólogo em Tecnologia da Informação e Recursos Humanos. janice@sommacontabilrs.com.br

and generates results. This study is justified as a source of knowledge of practices and processes adopted in the corporate university of the company evaluated as well as a source of data and information for the same as well as a greater knowledge in the field investigated for the academic both theoretically and practice. Categorizing itself as an applied research with a qualitative and quantitative approach of the problem using study of case. The data were collected through interviews and questionnaires applied to the teams of the two branches aiming to present in a descriptive and explanatory way the information collected based on bibliographic sources, highlighting Ramos, Chiavenato and Robbins as the main authors. Through the results, it can be verified that the company sought with the implementation of the corporate university, to generate more sales results aiming to standardize the attendance in the whole network of stores with the practices of the program. It is verified with the interviews that the activities of the training programs are preponderant to the managers and partial to the other sectors. Knowledge and practices passed in training should be disseminated by the manager to his team. It is suggested to expand the training to all sectors of the 3 Passos so you can gain more confidence from your employees by making them your allies.

Keywords: develop people - results management - corporate university

INTRODUÇÃO

O presente artigo vislumbra conhecer os impactos gerados em uma empresa que tem implantada uma universidade corporativa, a qual vem crescentemente ganhando força e adesão. Estando revolucionando suas áreas de treinamento e desenvolvimento e buscando a qualidade de seus processos de capacitação humana e geração de resultados. Desta forma, apresenta como problemática do presente artigo a busca de como a universidade corporativa influência no desenvolvimento das pessoas, gerando impactos na organização.

Delimitando como objetivo geral do estudo, compreender a universidade corporativa, para identificar qual o seu impacto na geração de resultados para a empresa 3 Passos nas filiais 07 município de Giruá e 13 município de Santa Rosa. Buscando assim, conhecer a organização quanto aos objetivos da universidade corporativa em relação ao seu capital humano na geração de resultados, realizando entrevistas e questionários com os gestores e funcionários das respectivas filiais, em busca de verificar a importância da universidade corporativa em suas atividades práticas, podendo assim, propor o aprimoramento das práticas adotadas pela empresa a fim de gerar maior desenvolvimento do capital humano na organização.

Para o meio acadêmico o presente estudo agrega um maior acervo

bibliográfico em torno do assunto. Já para a pesquisadora, agrega significativo conhecimento no campo investigado, tanto via teórico como prático, possibilitando enriquecimento na área profissional e pessoal.

Dessa forma a metodologia e a natureza do presente artigo, constituem-se de uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem do problema de forma qualitativa e quantitativa por meio dos dados coletados. Com seus objetivos demonstrados de forma descritiva e explicativa, ainda tendo como base teórica a pesquisa bibliográfica através de um estudo de caso.

O artigo encontra-se distribuído da seguinte forma: introdução, contemplando a ideia central da pesquisa e seu tema abordado, seguido do referencial teórico contemplado com os títulos; processo de desenvolver pessoas, onde engloba todo o envolvimento entre empresa e funcionário, através de métodos educacionais de treinamento e desenvolvimento, visando o aperfeiçoamento contínuo, gerando resultados satisfatórios.

Posterior a geração dos dados, parte-se para a análise e interpretação dos mesmos, análise dos resultados, conclusão e finalizando apresenta todas as referências bibliográficas utilizadas para sua construção.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Dando sequência ao artigo, nos voltamos para o referencial teórico, o qual fundamenta-se na pesquisa em parâmetro das análises e opiniões de diversos autores, acerca do tema e objetivos apontados. Podendo assim, agregar maior valor teórico ao trabalho e resultado final da pesquisa. Os tópicos a serem conceituados apresentam-se em; Processos de desenvolver pessoas e Universidade Corporativa.

1.1 PROCESSO DE DESENVOLVER PESSOAS

Alinhar o quadro de colaboradores com os objetivos da organização, através de aperfeiçoamento e desenvolvimento de atividades estratégicas a fim de focar os esforços em um objetivo comum, são algumas das características dos processos de desenvolver pessoas que encontram-se em alta no mercado. O processo de aprendizagem deverá ser contínuo e alinhado as estratégias da empresa, proporcionando o aperfeiçoamento do colaborador gerando resultados positivos à

toda a organização, através de políticas e práticas.

Visando aperfeiçoar um quadro de funcionários, deve-se salientar que para desenvolver pessoas, não basta passar-lhes informações acerca de um tema, é crucial dar-lhes formação para que firmem novas atitudes, solucionem problemas, tenham novas ideias e tornem seus comportamentos e ações mais eficazes, como enfatiza Robbins (ROBBINS, 2009, p. 244).

Chiavenato defende que desenvolvimento de pessoas está focado no crescimento pessoal e visa à carreira do colaborador no futuro, e não apenas no seu cargo atual, assim, todas as pessoas independentemente de suas diferenças individuais, podem e devem se desenvolver. Na abordagem tradicional, “[...] o desenvolvimento gerencial era reservado apenas para uma pequena fatia do pessoal: apenas os níveis mais elevados[...]”. Reduzindo níveis hierárquicos os funcionários passam a ter maior participação nos objetivos de seus cargos e maior preocupação com a qualidade e com os clientes (CHIAVENATO, 2010, p. 410).

Gil sustenta que a área de treinamento e desenvolvimento de pessoas, é atualmente uma das principais fontes para as consultorias internas, buscando a avaliação da organização, apoiando os processos de mudanças individuais e grupais (GIL, 2007).

Marras argumenta que dentre os objetivos genéricos do processo de treinamento e desenvolvimento de um profissional encontra-se, o aumento direto da produtividade, melhorando assim o tempo de produção, aumento direto da qualidade, refere-se à qualidade do trabalho o qual, otimiza o funcionário, além do que o incentivo motivacional possibilita a eficiência e eficácia, otimização pessoal e organizacional, atendimento às exigências de mudanças (MARRAS, 2011).

Rios sustenta que para uma organização se desenvolver tanto quanto em capital humano como em estrutura, deve-se desenvolver um processo de inovação e aprendizagem, possuindo cinco disciplinas. Primeiramente, visão compartilhada, segunda: a excelência pessoal, terceira: modelos mentais, quarta: aprendizagem em equipe, por fim, pensamento sistêmico, “[...] forma sistêmica de pensar: competência coletiva em lidar com complexidade [...]” (RIOS, 2014, p. 9).

Lacombe aborda os tipos de treinamento visando à execução dos mesmos, para ele, as principais formas no trabalho são via orientação da chefia, que destaca como a principal, nele o chefe é quem educa, e isso reflete na qualidade final do processo; administração por metas e rotação de funções, que consiste na passagem

por vários setores e cargos a fim de desenvolver e possibilitar o crescimento do colaborador (LACOMBE, 2011).

Chiavenato lembra que o treinamento é uma forma eficaz de agregar valor aos colaboradores, além do crescimento e enriquecimento ao patrimônio humano das empresas, constituindo-se no capital intelectual da mesma. Enfatizando que o principal fator que leva ao treinamento é, “[...] transmitir informações ao colaborador sobre a organização, suas políticas e diretrizes, regras e procedimentos, missão e visão organizacional, seus produtos/serviços, seus clientes, seus concorrentes [...]” (CHIAVENATO, 2010 p. 367).

Xavier demonstra que pode haver formas diferentes de treinar uma equipe, buscando motivações específicas e explorando a criatividade de seu colaborador. Pode-se delegar uma atividade a um colaborador da equipe, com o objetivo de desafiá-lo a realizar uma atividade na empresa que não está em sua zona de conforto, ou o fazer explanar sobre sua forma de atuação que gera bons resultados (XAVIER, 2006).

Gil na mesma linha de pensamento apresenta algumas das estratégias para a realização de um treinamento, que consiste na exposição de modo verbal, sobre informações ao grupo, transmitindo conhecimentos aos treinados; discussão em grupo em busca de reflexão, em vastos ângulos de abordagem; demonstração, ensinando habilidades manuais, sendo aplicado de forma eficaz e planejada e retendo a atenção dos treinados. Estudo de caso, por meio da apresentação de situações ocorridas indagando a análise da melhor conduta (GIL, 2007).

Lacombe apresenta outras três maneiras de treinar um colaborador, como por meio de um treinamento interno, como cursos, palestras e seminários de capacitação, desenvolvimento pessoal e aperfeiçoamento, tendo como local a própria empresa, possuindo como vantagem a especificação das necessidades e maior número de participantes. Treinamento externo, aberto ao público, visando agregar novas habilidades aos colaboradores, sua vantagem encontra-se na baixa quantidade de profissionais envolvidos e o contato com profissionais de demais empresas. Treinamento a distância, utilizado através de videoconferência, com apoio de textos, uma forma prática e cômoda de capacitação (LACOMBE, 2011).

Marras enfatiza que “[...] o que se busca ao desenvolver um talento é o despertar de suas potencialidades, permitindo que afluam e cresçam até o nível desejado de resultados [...]” (MARRAS, 2011, p. 160).

Posteriormente a aplicação de um determinado processo de desenvolvimento deve-se, segundo Robbins, realizar a avaliação de desempenho do colaborador que obteve um processo de qualificação, possuindo papel importante na influência sob a motivação do funcionário. Nesse âmbito, são avaliados resultados individuais da tarefa, como foi executado, qual o comportamento adotado, quais foram os traços individuais ou boas atitudes de capacitaram a atividade (ROBBINS, 2009).

Observamos que os encarregados em realizar a avaliação, geralmente são superiores imediatos, em algumas situações os próprios colegas pela proximidade das tarefas, sendo possível ocorrer a auto-avaliação ou avaliação de subordinados imediatos. A avaliação 360 graus, é também uma medida adotada atualmente, oferecendo um feedback de desempenho de todos os atuantes na organização, ou seja, de toda a cadeia hierárquica (ROBBINS, 2009).

Referindo-se ao desenvolvimento da carreira do colaborador, Chiavenato observa:

O desenvolvimento de pessoas está intimamente relacionado com o desenvolvimento de suas carreiras, [...] é um processo formalizado e sequencial que focaliza o planejamento da carreira futura dos funcionários que têm potencial para ocupar cargos mais elevados. O desenvolvimento de carreiras é alcançado quando as organizações conseguem integrar o processo com outros programas de GP, como avaliação de desempenho, T&D e planejamento de GP [...] (CHIAVENATO, 2010, p. 414).

O desenvolvimento do capital humano é peça fundamental do RH das empresas atuais que visam o crescimento de resultados e estabilidade no mercado competitivo. Onde orientar equipes, oferecer bem estar e possibilidade de crescimento junto à organização são fatores que geram laços de fidelidade entre empresa e empregado. Articular e manter atividades, processos de treinamento e desenvolvimento, avaliando os processos e passando um feedback dos resultados obtidos à equipe, fortalece e gera profissionais cada vez mais capacitados e envolvidos com o empreendimento. Cabe a cada empresa gerir e conduzir essas práticas da melhor forma possível.

Neste sentido, apresenta-se a seguir no índice 1.2, mais uma maneira de capacitar e desenvolver equipes, de maneira mais direcionada e focada nos objetivos, visão e missão da empresa, através do olhar da universidade corporativa.

1.2 UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Buscar capacitar seu quadro de colaboradores propondo oportunidades de desenvolvimento tanto particular quanto profissional, vem sendo a forte aposta e investimento das organizações para uma educação continuada nas empresas. Pensando nesses fatores alinhados a geração de maior rentabilidade e estabilidade no mercado competitivo, as empresas por meio de entidades de ensino denominadas universidades corporativas, capacitam seus profissionais, deixando-os mais comprometidos, focados e preparados para exercerem suas funções com excelência e eficácia.

Universidade corporativa consiste para Ramos, como sendo as dependências internas desenvolvidas e mantidas para educar e treinar colaboradores resultantes de necessidades diagnosticadas, que surgiram nas empresas devido à necessidade da aprendizagem permanente e com as frustrações com a qualidade do desenvolvimento dentro das equipes, causando até mesmo a desmotivação (RAMOS, 2001).

O conceito de Ramos é similar a de Rios, afirmando que, para haver uma renovação organizacional “[...] o capital intelectual deve ser o fator diferencial, muitas empresas começaram a perceber a necessidade de transferir o foco de treinamento e educação corporativa de eventos únicos [...]”. Desta forma, os funcionários em sala de aula aprendem uns com os outros, compartilhando inovações e melhores práticas (RIOS, 2014, p.11).

Carvalho ainda destaca que na era do conhecimento às universidades corporativas ganham força e adesão, estão revolucionando as áreas de treinamento e desenvolvimento das organizações as quais, buscam a sofisticação de seus processos de capacitação humana, tendo como enfoque o alinhamento estratégico e as competências da entidade através do desenvolvimento individual e coletivo de seus colaboradores (CARVALHO, 2001).

Ferreira afirma que uma universidade corporativa é uma nova prática educacional que vislumbra a relação entre a teoria e a prática, com seu intuito principal de desenvolver competências a altura do mercado competitivo. Essas universidades corporativas tendem a “[...] se organizar em torno de alguns princípios e objetivos semelhantes, tendo como finalidade torna-se uma instituição onde aprendizado tenha uma presença contínua [...].” (FERREIRA, 2015, p. 3).

O autor ainda enfatiza que existem dez princípios dentre essas universidades corporativas, as quais são: oferecer oportunidades de aprendizagem para dar sustentação aos objetivos empresariais; considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não apenas um espaço físico destinado a aprendizagem; elaborar um currículo que incorpore os três Cs: “[...] cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas [...].”; treinar a cadeia de valores e parceiros; passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de desenvolvimento da aprendizagem; encorajar o envolvimento dos líderes com o aprendizado, inclusive como facilitadores; passar da alocação corporativa para a fonte de recursos próprios; assumir o foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem; criar um sistema de avaliação dos resultados e dos investimentos; utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados (FERREIRA, 2015, p. 4).

Para Bailao, são inúmeras as razões para criar-se uma universidade corporativa, destacando assim, três aspectos de relevância: Valores, onde muitos líderes e empresas acreditam que conhecimento, habilidades e competências irão formar a base de vantagens competitivas de seus negócios; imagem externa, criando uma ótima visão nos clientes quando à empresa, podendo afirmar que seus colaboradores estão sendo treinados em uma universidade própria; imagem interna, em que o estímulo inicial de instituir a UC e o grupo responsável por ela, irá empenhar-se em obter reconhecimento e recursos para sua estabilidade e aprimoramento (BAILAO, 2006).

A missão de uma universidade corporativa, segundo Ramos consiste em buscar desenvolver e formar talentos humanos na gestão de negócios, “[...] promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de aprendizagem contínua e ativa [...]” (RAMOS, 2001, p. 45).

Bailao ainda apresenta alguns fatores que objetivam e tornam-se metas dentro de uma universidade corporativa como: difundir ideias, onde o capital humano é seu principal disseminador; o despertar de talentos, tendo como base o aprendizado, responsabilidade e por fim, a motivação e retenção de talentos, que renderá maiores resultados e felicidade pessoal (BAILAO, 2006).

Assim, uma universidade corporativa define-se como prática de um sistema empresarial desenvolvido para gerir competências, talentos e conhecimentos,

buscando desenvolver até mesmo o senso crítico em seu colaborador. Mas principalmente, busca predispor ênfases as suas equipes acerca das estratégias do negócio, objetivos, aumentando assim seus resultados e mantendo a empresa competitiva, possuindo um capital humano qualificado e com qualidade de vida.

2 METODOLOGIA

A metodologia do presente trabalho vislumbra realizar um levantamento de dados e informações acerca da organização 3 Passos e suas práticas de desenvolvimento de capital humano, voltando a observação para as filiais 07 e 13 da rede de lojas, dessa forma, aborda e explana sobre os seguintes pontos: categorização da pesquisa; geração de dados; análise e interpretação dos dados.

2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à categorização do presente artigo, define-se como uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem do problema de forma qualitativa e quantitativa por meio dos dados coletados, com seus objetivos demonstrados de forma descritiva e explicativamente, ainda tendo como base teórica a pesquisa bibliográfica através de estudo de caso.

O presente artigo norteia-se quanto à natureza como aplicada, sendo realizadas entrevistas com gestores e colaboradores de duas filiais da empresa com intuito de apurar dados acerca de como é gerida a universidade corporativa da empresa e como ela influencia no dia-a-dia das lojas da rede 3 Passos.

Quanto a abordagem do problema, direciona-se a uma pesquisa qualitativa e quantitativa, através da aplicação de entrevistas e questionários às equipes. Dessa maneira, a pesquisa apurou as informações que potencializam as atividades já aplicadas pela empresa, podendo descrever quais são seus pontos fortes e quais as possíveis lacunas diagnosticadas. Além de, através do método quantitativo, por meio de aplicação de um questionário objetivo aos funcionários.

Com relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa enquadra-se como bibliográfica, partindo da pesquisa de artigos, livros, autores tanto no viés metodológico quanto dos temas abordados como: desenvolvimento de capital humano e universidade corporativa. Assim, a pesquisadora trabalha tendo como

contribuição a opinião e estudo de outros autores acerca do mesmo tema.

Através dos objetos da pesquisa, realiza-se o estudo de caso, sobre a aplicabilidade e geração de resultados que a universidade corporativa 3 Passos gera para a organização através de seu capital humano, por meio de uma pesquisa nas filiais 07 e 13 da rede de lojas.

2.2 GERAÇÃO DE DADOS

Para a realização da coleta de informações em torno das atividades geridas pela empresa 3 Passos, elaborou-se como fonte de apuração de dados, instrumento de pesquisa o qual, foi aplicado por meio de uma entrevista a gestora da filial 13, município de Santa Rosa, no dia 13 de abril de 2017, nas dependências da loja. A fim de apurar e avaliar com maior precisão os processos da empresa, aplicou-se o mesmo instrumento de pesquisa utilizado na filial 13 a filial 07 do município de Giruá. Esse questionário foi encaminhado via e-mail no dia 17 de abril de 2017 à gestora da loja 07, a qual respondeu o mesmo no dia 25 de abril de 2017 através de troca de mensagens eletrônicas.

Como segundo instrumento de pesquisa, aplicou-se no dia 29 de abril 2017, questionário a sete funcionárias da filial de Santa Rosa por meio de perguntas objetivas. As funcionárias responderam de maneira individual e particular, todas as perguntas em horários diferenciados e posteriormente os mesmos foram entregues à pesquisadora. Esse mesmo instrumento foi encaminhado para a gestora da filial de Giruá no dia 28 de abril de 2017, onde a mesma os imprimiu e entregou as sete funcionárias no dia 29 de abril de 2017, para serem respondidos de maneira individual e, ao seu término devolvidos e enviadas à pesquisadora no dia 04 de maio de 2017.

2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise do instrumento de pesquisa parte de perguntas abertas, aplicadas às gestoras das filiais 07 e 13, foram analisadas de modo comparativo, em concordância com suas opiniões e conhecimentos sobre os temas levantados e apresentados no artigo de modo descritivo, acrescidos de conceitos bibliográficos.

Posterior a análise das respostas das gestoras, foi elaborado o segundo

instrumento de pesquisa, aplicado às funcionárias de ambas as filiais. Esses dados coletados foram obtidos de modo quantitativo por meio de perguntas objetivas e serão apresentados na sessão 3.2 por meio de ilustrações, tabela e descrição.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apurando os dados por intermédio de entrevistas e questionários, os mesmos são apresentados na seguinte distribuição: a gestão de pessoas na empresa e a universidade corporativa, análise do processo de utilização da universidade corporativa e para finalizar, com ações de melhoria para aprimorar resultados. Buscando dessa maneira, diagnosticar os principais fatores que envolvem o desempenho e rendimento dos profissionais da empresa 3 Passos, nas respectivas filiais abordadas através de processos de desenvolvimento.

3.1 A GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA E A UNIVERSIDADE CORPORATIVA

A empresa 3 Passos encontra-se no mercado a 52 anos, sendo constituída por mais de 61 lojas distribuídas dentro de todo estado do Rio Grande do Sul, contanto com mais de 500 colaboradores. Priorizando o bom atendimento, preços acessíveis e produtos de qualidade para seus clientes. Como visão busca atingir a marca de 81 lojas até o ano de 2020, e ser líder de vendas no ramo de vestuário e calçados. Possui centro administrativo próprio e sede de treinamentos no município de Três Passos. Administrada por gestão totalmente familiar, a qual se encontra em sua terceira geração.

Após coleta e apuração dos dados via entrevista e questionários, partiu-se para a correlação dos dados e ligação entre os fatores, através de análise comparativa das opiniões das gestoras das filiais de Santa Rosa e Giruá, as quais objetivam o estudo, bem como a análise dos questionários aplicados às funcionárias, de modo qualitativo e quantitativo.

O primeiro questionário objetivou compreender quem poderia participar dos treinamentos, qual sua frequência e como é dirigido o alinhamento entre as ações educativas proporcionadas, junto aos objetivos da organização.

Como resposta, a gestora de Santa Rosa explana que no ano de 2014 a empresa ampliou os setores que participariam dos programas de formação,

passando para treinamentos de analistas de cobrança, caixas e vendedoras, atingindo assim todos os setores dentro de uma filial. Tendo em vista, a padronização de atendimento e qualificação contínua, alinhando sempre os processos com a visão empresarial.

A gestora de Giruá afirma que os treinamentos variam conforme o cargo. Os profissionais de caixas e vendedores possuem cinco dias de treinamentos iniciais pós-contratação, que acontecem em Três Passos e que em seguida, são avaliados pelos seus gerentes, através de plataforma online de estudo de produtos e práticas diárias, seguidas de questionário o qual, nomeia-se Konviva. Os multiplicadores são funcionários destaque, treinados e qualificados durante o período de um ano com aulas teóricas e visitas as outras unidades lojistas da rede afim de, disseminar conhecimentos e enfatizar processos dentro das lojas.

Por fim, o programa de formação de líderes, que possui durabilidade de dois anos, seleciona profissionais de destaque e com perfil de liderança para atuarem como gestores comerciais. O treinamento consiste em passar por todos os principais departamentos da empresa, conhecer e mensurar a dimensão das atividades, capacitando-se a disseminar conhecimentos e motivar funcionários, através dos conhecimentos adquiridos.

Como ferramenta final para análise global das atividades de cada funcionário, mensalmente é elaborado o plano de ação, onde o funcionário planeja suas atividades do mês, partindo da auto-análise, diagnosticando suas dificuldades e projetando ações diárias para reverter os resultados, que serão conhecidos ao final de cada mês.

Para Ramos, a missão de uma universidade corporativa, encontra-se em formar e desenvolver “[...] os talentos humanos na gestão de negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional [...]” tendo o poder de geração, assimilação, difusão e aplicação por meio de uma aprendizagem contínua e funcional, (RAMOS, 2001, p. 45).

Observou-se com as respostas das gestoras, que esses processos de formação desafiam diariamente cada colaborador em seu setor, principalmente os líderes de equipe, que devem instigar seus colaboradores na busca de melhores resultados, deixando de lado o comodismo, buscando atingir suas metas, que irão refletir em crescimento junto à organização e oportunizará seu desenvolvimento dentro da hierarquia de cargos.

Como segunda pergunta, questionou-se como ocorre a avaliação de resultados dos processos colocados em prática os motivos da avaliação e quem os realiza.

A gestora de Giruá explica que no ano de 2016 a empresa firmou parceria com consultoria de gestão com suporte do departamento de Recursos Humanos da 3 Passos, e de psicóloga, onde um representante da empresa terceirizada é o mediador nas formações dentro da universidade corporativa, aplicando as avaliações e ponderando os resultados. Em seguida, os resultados obtidos e as análises, são passadas diretamente para a direção da empresa.

As avaliações segundo a gestora de Santa Rosa, em concordância com a de Giruá, são realizadas em plataforma online Konviva, aproximadamente uma vez na semana, aplicados para os caixas e vendedores das lojas, sendo os mesmos testes aplicados aos gerentes, que devem responder em um tempo determinado questões relacionadas a estudo de produtos.

Além disso, a gestora também aplica aos funcionários, para mensurar o atendimento uma avaliação denominada Raio X de atendimento. Essa atividade é aplicada por meio de observação do atendimento, desde a entrada do cliente na loja, a abordagem, até a finalização da compra através da nota no caixa, tudo relacionado a um check list de pontuação que é estabelecido e tabulado pela empresa. Os gestores de loja são avaliados pelos resultados de crescimento das filiais, através de provas teóricas e apresentações orais, também contando com dinâmicas grupais para avaliação de pró-atividade e liderança. Essas avaliações e apresentações ocorrem na sede campestre da empresa junto à direção.

Ferreira comenta, que os principais projetos que se englobam em uma universidade corporativa é a ênfase nas metas globais da instituição, a difusão de ideias, despertar de talentos, vocação para o aprendizado, responsabilidade e o autoconhecimento, refletindo assim no rendimento do funcionário e a sua satisfação pessoal e profissional (FERREIRA, 2015).

Observa-se pelos relatos das gerentes, que a empresa investe fortemente nesses programas de avaliação, e que através dos mesmos busca o crescimento gradativo de cada loja, avaliando de perto todas as atividades e intensificando na melhoria contínua. Contando com o apoio de plataformas online para aprimorar seu capital humano e facilitar o acesso à informação.

A terceira pergunta, refere-se a opinião das gestoras a respeito de, quais as

vantagens da universidade 3 Passos aos funcionários e a empresa, e quais as atuais limitações.

Nesse questionamento houve divergências de respostas, a gestora da filial 07 salienta que a universidade gera como vantagem o aperfeiçoamento, valorização do funcionário, oportunidade de crescimento pessoal e financeiro, sendo para ela o principal investimento e vantagem para a empresa.

Já a gestora da filial 13 analisa por outro olhar os processos, e o real objetivo dos sistemas apresentados no programa, para ela o objetivo central é a fidelização do funcionário e o mesmo refletindo no consumidor, ela cita que a empresa detém um sistema de vendas chamado método VIP de atendimento, onde a empresa visa sistematizar os atendimentos em toda a rede, seguindo a mesma em todas as regiões do estado, e para ela essa é a grande vantagem, e o funcionário é padronizado para a excelência.

Bailao certifica que possuir uma universidade corporativa resulta em um treinamento contínuo, onde se estende esses aperfeiçoamentos a toda a organização, fazendo com que cada colaborador entenda sua função como um todo e a importância do seu papel. Atende assim, aos quesitos de produtividade do mercado, os quais são o carro chefe para manter essas instituições em funcionamento (BAILAO, 2006).

Mediante os relatos acima, observa-se que a empresa 3 Passos busca a qualificação do funcionário através de incentivos financeiros e desenvolvimento pessoal, com intuito de formar um padrão de atendimento sistêmico em sua rede de lojas, a fim de melhorar seus resultados e atender melhor seu cliente. No item 3.2 que segue, apresenta-se os dados e informações coletadas na entrevista com as funcionárias das duas filiais e respectivas análises e conclusões acerca da comparação dos resultados.

3.2 ANÁLISE DO PROCESSO DE UTILIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Como segunda etapa de coleta de dados e informações, aplicou-se um questionário quantitativo a 14 funcionárias das duas filiais estudadas na presente pesquisa. Constatou-se que a idade das funcionárias, encontra-se na faixa de 18 a 25 anos, cinco entre 26 a 35 anos, uma entre 36 a 45 anos, quatro funcionárias

estão entre 46 a 50 anos e apenas uma funcionária possui mais de 50 anos.

Quanto ao tempo de empresa, observou-se que três das funcionárias possuem de 0 a 3 anos, três entre 4 a 6 anos na empresa, uma está entre 7 a 10 anos, quatro estão entre 11 a 15 anos e três funcionárias estão a mais de 15 anos na organização. Referente aos cargos, seis são respectivamente operadoras de caixas e oito são vendedoras.

Pode-se verificar assim que a média de tempo de empresa das funcionárias fica acima de quatro anos, tornando-se um fator positivo, em contrapartida com a alta rotatividade presente nas organizações do ramo comercial. Também foi possível destacar o bom nivelamento no fator idade nas lojas, sendo que as filiais possuem funcionárias das mais variadas faixas etárias e tempo de casa, podendo assim, disseminar experiências e troca de ideias sobre o setor de venda e caixa, atendendo com confiança os mais variados públicos.

Quanto à participação do funcionário em treinamentos oferecidos pela empresa junto à universidade corporativa, 5 funcionárias responderam que já participaram de dois treinamentos e 9 participaram de um treinamento, as demais opções não foram assinaladas, como pode-se verificar na ilustração 1, a seguir.

ALTERNATIVAS	RESULTADOS
Sim, já participei de dois treinamentos	5
Sim, participei de um treinamento	9
Não me recordo de participar	0
Nunca fui convidado a participar de um treinamento	0
Não conheço nenhum treinamento da empresa	0

Ilustração 1: Participação em treinamentos da Universidade Corporativa

Fonte: produção da pesquisadora.

Observa-se com a ilustração, que maior parte das equipes já participou de pelo menos um dos treinamentos que objetiva melhorar a performance de seus colaboradores junto a UC, sede campestre da rede de lojas.

Em meio à análise, Ferreira aponta que cada vez mais se faz imperioso qualificar e educar continuamente as equipes em uma instituição. Visando fazê-lo torna-se parte do investimento, apresentar sua missão e visão de negócio, compartilhando conhecimento através de treinamentos a fim de buscar adaptabilidade as mudanças ambientais e institucionais (FERREIRA, 2015).

Com isso, percebe-se que a empresa está buscando integrar seus funcionários as suas condutas e políticas, não renegando no mínimo um treinamento a cada funcionário.

Quanto ao questionamento realizado às funcionárias sobre o conhecimento da universidade corporativa 3 Passos, observou-se que sete funcionárias afirmam conhecer as práticas e atividades realizadas junto a UC, cinco responderam que pouco conhecem sobre a mesma e duas funcionárias respondem que pouco é comentado na loja sobre esse objeto de treinamento.

Observa-se assim, que maior parte da equipe conhece bem essa ferramenta de treinamento disponibilizada pela empresa, analisando o tempo de empresa que cada uma tem e a oportunidade de ter acompanhado sua implementação, tendo assim maior integração com o processo. A falta de conhecimento citada por alguns colaboradores pode ocorrer, por não haver divulgação das gestoras ou por serem oferecidos, em sua maioria á líderes de filiais, como destacado por uma das gerentes.

Observando quais os processos de formação e aperfeiçoamento que as funcionárias já tiveram, e a oportunidade em participar, 3 funcionárias afirmam já ter participado do treinamento para VM, o qual responde ao layout das lojas e organização de setores, e 11 tiveram treinamento de inclusão no cargo que atuam, as demais opções não foram assinaladas, de acordo com a ilustração 2 que segue abaixo:

ALTERNATIVAS	RESULTADOS
Formação de líderes	0
VM	3
Multiplicador	0
Treinamento de inclusão ao cargo	11
Outros	0

Ilustração 2: Processos de formação e aperfeiçoamento que participou

Fonte: produção da pesquisadora.

Ramos afirma ser imprescindível a boa colocação do funcionário em seu cargo, apontando que ele é um dos atores da organização. A ele são direcionadas responsabilidades e muitas vezes, cabe a ele a tomadas de decisão em nome da organização. Para tanto, deve ser capacitado, treinado e estar alinhado aos

objetivos da empresa. Dessa maneira a empresa torna-se mais competitiva, competente e envolvida com seu capital humano, o qual é um dos seus mais fortes condutores para o alcance de resultados (RAMOS, 2001).

Verifica-se que todas as funcionárias de ambas as lojas foram apresentadas e orientadas quanto às condutas e práticas de suas respectivas funções. Podendo assim, cada uma ser avaliada por suas atividades e resultados alcançados, conforme uma das atividades desempenhadas pela UC. Os treinamentos de inclusão citados são ministrados por funcionários dos departamentos pessoais, e o cargo de VM fica a cargo do intermediador e do coordenador de marketing e sua equipe. Assim, a empresa consegue padronizar seus treinamentos em toda sua rede.

Quanto aos meios que o funcionário é avaliado pela empresa e seus gestores, no que se refere às suas atividades diárias, obteve-se a seguintes respostas: sete funcionárias apontaram como ferramenta de avaliação o programa KONVIVA, outras seis funcionárias elencaram como mais avaliadas pela prática de Raio X de atendimento e uma funcionária apontou o feedback como avaliação.

Pertinente a avaliação, Silva comenta que a mesma é uma ferramenta fundamental e responsável por mensurar resultados, nela busca-se verificar se tudo fluiu de acordo com o que se planejou e sobre as ordens designadas, bem como assinala os erros e faltas, a fim de repará-los e evitar repetições. O mesmo permite realçar suas maiores contribuições, no qual consiste em, verificar se o planejamento e está sendo obedecidos; assinalar as faltas e os erros cometidos; reparar as faltas e os erros e não permitir sua repetição (SILVA, 2011).

Portanto, observa-se que a empresa está seguidamente avaliando seu quadro de colaboradores, principalmente através do programa Konviva que corresponde a estudos de produtos on-line onde, ao seu término, é aplicado um questionário objetivo para instrumento de avaliação. Já o Raio X de atendimento visa uma ilustração prática dessa aplicabilidade do estudo, onde boca a boca o funcionário apresenta benefícios na compra dos produtos presentes na empresa. A eficácia e a padronização de atendimento são um dos fortes investimentos que a empresa detém junto a UC.

Em relação à opinião das funcionárias referente às ferramentas de avaliação, eficácia dos processos e estímulos gerados com a universidade corporativa, obtém-

se o resultado apresentado na ilustração 3, onde verifica-se as respostas das funcionárias.

Análise	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
1-Você acredita que as ferramentas de avaliação que a empresa dispõe geram resultados em seu auto desenvolvimento e resultados.	5	2	7	0	0
2-Você acredita que os treinamentos que a empresa disponibiliza são suficientes para suas atividades diárias.	1	10	3	0	0
3-A universidade corporativa estimula a ampliar meus resultados.	3	6	5	0	0
4-Você acredita que os processos de treinamento e avaliação que a UC oferece são eficazes.	4	7	3	0	0

Ilustração 3: Avaliação da UC pelos funcionários

Fonte: produção da pesquisadora.

Robbins afirma que para que o funcionário mantenha-se envolvido com a organização, ele deve sentir-se parte dela, deve estar inteirado sobre suas mudanças, entender suas metas e planejamentos. A empresa deve criar condições psicológicas e satisfatórias adequadas para as funções e atividade, eliminar conflitos, apresentar programas de treinamento e qualificação aos seus cargos e agregar valor a cada função executada (ROBBINS, 2009).

Ao analisar as respostas das entrevistadas, apresentadas na ilustração3, pode-se observar que sete das catorze funcionárias concordam que ferramentas de avaliação utilizadas pela empresa, geram resultados ao seu autodesenvolvimento, cinco concordam totalmente com os questionamentos e duas concordam parcialmente. Sobre a suficiência dos treinamentos, dez funcionárias concordam parcialmente que os treinamentos são suficientes para suas atividades diárias, já outras três apenas concordam com a pergunta e uma concorda plenamente com a suficiência dos treinamentos apresentados pela empresa.

Referente aos estímulos da universidade corporativa para o alcance de resultados, seis entrevistadas concordam parcialmente, cinco concordam com os estímulos oferecidos pela empresa e três concordam totalmente que a UC estimula na amplificação de resultados.

Já sobre a eficácia dos treinamentos, sete funcionárias concordaram

parcialmente sobre a eficiência das atividades na prática, quatro acreditam se sejam totalmente eficientes e três concordam com a eficiência.

Analisando as informações, destaca-se a grande aceitação pelas práticas e processos que a UC oferece, onde a maioria das funcionárias apresentou positividade na conduta e resultados individuais com as atividades geridas, não havendo resultados negativos ou margem de insuficiência de qualidade na questão levantada.

Finalizando a pesquisa, questionou-se sobre o que estimula cada funcionária a permanecer na empresa, e a buscar cada vez mais resultados e crescimento. Observa-se que duas funcionárias acreditam que suas metas individuais fazem com que continuem na empresa, quatro funcionárias acreditam que sua gestora as estimulam a seguir junto à organização e oito das entrevistadas permanecem na empresa, devido à estabilidade financeira, as demais opções não foram assinaladas.

Conclui-se que, a estabilidade financeira é o principal fator motivador para que as oito entrevistadas permaneçam na empresa e tentem crescer nela, seguida de quatro funcionárias que acreditam ser sua gestora que as estimulem a seguir junto à organização, e por fim as metas individuais monetárias que fazem com que duas funcionárias continuem a trabalhar na rede 3 Passos.

Sobre estímulos e fatores motivacionais, Bergamini afirma não haver em uma empresa um “setor motivacional”, responsável apenas em promover estímulos em seus funcionários. Entretanto, os líderes podem ser capacitados a propiciarem melhores condições motivacionais a sua equipe (BERGAMINI, 2008).

Assim, verifica-se que atualmente as funcionárias das filiais 07 e 13 estão atuando, em sua grande maioria na empresa, principalmente por manterem estabilidade financeira, em relação ao mercado de trabalho, não apresentando aparentemente, nenhum estímulo sobre possível crescimento na organização, podendo constituir uma das falhas na política de desenvolvimento nas carreiras da empresa.

3.3AÇÕES DE MELHORIA PARA APRIMORAR RESULTADOS COM A UTILIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Com a pesquisa pode-se constatar que a empresa está em busca de

aprimoramento contínuo e capacitação de seus funcionários, buscando se destacar no mercado através de práticas de vendas padronizadas, geridas pela universidade corporativa. Sendo o intermediador chefe dessas ações, os gerentes comerciais de cada loja, através da disseminação dos conhecimentos geridos pela universidade corporativa, aos seus funcionários e colaboradores.

Observa-se a eficácia dessas ferramentas de desenvolvimento aplicada atualmente a toda rede, e o crescente interesse em aperfeiçoá-la. Para isso, sugere-se que a empresa intensifique os treinamentos, explanação das práticas que devem ser adotadas nas atividades diárias das lojas. Não sendo unicamente repassadas aos gestores, para que assim, sejam disseminadas nos demais setores, envolvendo a todos de forma direta nesses treinamentos, podendo ser realizados através de meios virtuais como; apresentações em slides, vídeos, utilização da plataforma Konviva ou elaborando manuais de atendimento passo a passo, para melhor entendimento e interação dos funcionários.

Assim o processo se tornaria mais visível e palpável, evitando informações incorretas ou imprecisas, facilitando acesso e entendimento do funcionário e gestores. Melhorando a atuação da equipe no salão de vendas, deixando-os seguros e preparados para possíveis objeções de clientes e entrosamento como os mesmos.

CONCLUSÃO

As organizações vislumbram cada vez mais o desenvolvimento contínuo e estratégico no que se refere às forças de trabalho. Buscam suporte necessário para o desenvolvimento de equipes através de educação continuada.

Quanto a delimitação temática deste artigo, refere-se a um estudo do impacto que a universidade corporativa gera na empresa 3 Passos, bem como, a situação problema foi definida, “como a universidade corporativa influencia no desenvolvimento das pessoas, gerando impactos na organização?”.

Em resposta a pergunta, através dos dados apurados, constata-se que a padronização de atendimentos e a disseminação de conhecimentos do gestor a suas equipes, faz com que a atuação de cada colaborador sofra a influência das práticas adotadas pela universidade corporativa 3 Passos. Quanto aos benefícios

dessa atividade, estima-se que os resultados nas vendas interfere, mediante a aplicabilidade dessas ferramentas.

Os objetivos do artigo foram atingidos, utilizando como instrumento de pesquisa, entrevista com as gestoras das filiais 07 e 13, através de questionários às funcionárias, gerando dados e com eles observou-se a importância da universidade corporativa em suas atividades práticas, proporcionando à pesquisadora um abrangente conhecimento da empresa. Diagnosticando assim, que a organização vislumbra através de práticas educativas e treinamentos, qualificar seu quadro de funcionários através do aperfeiçoamento de seus gestores e a disseminação de condutas e ações no cotidiano das lojas, objetivando o padrão de atendimento eficaz, potencializando os resultados tanto para o funcionário quanto para empresa.

A pesquisa realizada não sofreu limitações, gerando resultados claros e específicos através de informações completas passadas pelas equipes. Como contribuição, trouxe amplo conhecimento sobre a importância da qualificação e treinamento contínuo dentro das organizações, e para empresa, obteve-se análise sobre seu próprio quadro de funcionários, referente as atividades praticadas diariamente na organização, podendo fazer a mensuração de suas potencialidades.

Sugere-se para estudos futuros, a reaplicação desse instrumento de pesquisa, para que, outros casos possam ser confrontados com esses resultados nas demais organizações que estão implementando ou que já gerenciam equipes, utilizando práticas educacionais através de um plano de desenvolvimento contínuo, para que assim, consigam equiparar práticas e potencializá-las conforme atuação da organização.

REFERÊNCIAS

BAILAO, Marina Cavalini. Educação Corporativa. **Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas**. Brasília, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CARVALHO, Renata Pinheiro. Universidade Corporativa: Uma nova Estratégia para a aprendizagem organizacional. **Universidade Federal de Santa Catarina**. Florianópolis, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FERREIRA, Glória Charão. Universidade Corporativa: O caso de uma rede de Franchising à luz do modelo de Meinster (1999). **Universidade da Beira Interior**. Portugal, 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. 7, reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

LACOMBE, Francisco. Recursos Humanos: Princípios e Tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

RAMOS, David Ricardo Moreira Ramos. Universidades Corporativas: Possibilidades e Dificuldades de sua Implantação. **Fundação Getúlio Vargas**. Rio de Janeiro, 2001.

RIOS, Andréa Rodrigues. Universidades Corporativas e o Desenvolvimento do Capital Intelectual: um estudo de caso em uma empresa de tecnologia. **Faculdade de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul**. Julho, 2014.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 22. Ed. Ver. E ampl. De acordo om a ABNT. São Paulo: Cortez, 2002.

SILVA, Adelphino Teixeira. **Administração Básica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico: Um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: E.P.U., 2001.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de Pessoas na Prática: Os desafios e as soluções**. São Paulo: Gente, 2006.