



ESTRATÉGIA

EDUCAÇÃO CORPORATIVA E DESEMPENHO ESTRATÉGICO

CORPORATE EDUCATION AND STRATEGIC PERFORMANCE

Luciano Martins de Carvalho
Universidade Positivo

Data de submissão: 14 Out 2013. **Data de aprovação:** 04 abr 2014. **Sistema de avaliação:** Double blind review. Universidade FUMEC / FACE. Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho. Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

RESUMO

Este trabalho está inserido no campo de estudos de administração estratégica e tem como objetivo descrever dimensões de desempenho estratégico esperado com a implantação da educação corporativa em uma organização do setor bancário. Metodologicamente, trata-se de uma investigação de natureza qualitativa. Os dados documentais, de natureza secundária, foram submetidos a uma análise de conteúdo categorial, com base em dimensões e propriedades de um Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho. Como resultado do estudo, identificaram-se elementos conceituais (semânticos) e operacionais (formais) característicos do desempenho estratégico esperado por meio da implantação da UniBrad - Universidade Corporativa Bradesco. Entre as conclusões do estudo, destacam-se: (i) a valorização do cumprimento de objetivos predeterminados, em múltiplas áreas de resultados e convergentes com o resultado financeiro organizacional; (ii) a valorização dos processos internos como mecanismos para o cumprimento dos objetivos geral e específicos da Uni-Brad; e (iii) o predomínio de indicadores de desempenho de nível organizacional, de natureza quantitativa, objetivos e originários de fontes primárias.

PALAVRAS-CHAVE

Desempenho estratégico. Educação corporativa. Análise multidimensional do conceito desempenho.

ABSTRACT

This research is placed within the field of strategic management and aims to describe the dimensions of strategic performance expected as a result of the implementation of corporate education in one banking organization. Methodologically, it is a qualitative investigation, based on documentary data of secondary nature. The data were subjected to categorical content analysis, based on dimensions and properties of a Multidimensional Analytical Model of the Performance Concept. As a result of the study, we identified conceptual (semantic) and operational (formal) characteristics of the strategic performance expected through the deployment of Bradesco Corporate University (UniBrad). The study's findings include: (i) the valuation of the fulfillment of predetermined objectives in multiple areas and common with organizational financial results; (ii) the valuation of internal processes as mechanisms to meet the general and specific objectives of the UniBrad; and (iii) the predominance of performance indicators for organizational level, quantitative, objective and originating from primary sources.

KEYWORDS

Strategic Performance. Corporate Education. Multidimensional Analysis of the Performance Concept.

INTRODUÇÃO

Parte da literatura da área de administração tem chamado a atenção para a forma como organizações têm buscado, no desenvolvimento contínuo de seus colaboradores, uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Informação, conhecimento e aprendizado são elementos considerados cada vez mais relevantes nos processos organizacionais e no desempenho estratégico das organizações. Nesse contexto, a educação corporativa tem sido aplicada como estratégia empresarial capaz de promover vantagem competitiva, contribuindo com o objetivo de transformar oportunidades em negócios por meio do conhecimento desenvolvido e compartilhado continuamente entre as pessoas que fazem parte ou estão em contato com as organizações: funcioná-

rios, fornecedores, parceiros, clientes, sociedade, entre outros.

De acordo com Meister (1999), foi a partir da segunda metade do século XX que empresas norte-americanas – grandes e pequenas – passaram a se dedicar com mais entusiasmo a processos de aprendizagem com o objetivo de aperfeiçoar as rotinas de trabalho. E foi nas empresas de tecnologia, com grandes investimentos em P&D e necessidade constante de treinamento, que a educação corporativa apresentou seus programas mais consistentes. No Brasil, a educação corporativa, enquanto conhecimento sistematizado, segundo Eboli, Fischer, Moraes *et al.* (2010), tem como importante marco o lançamento, em 1999, dos livros: *Educação Corporativa*, de Jeanne Meister e *Universidades Corporativas*:

educação para as empresas do século XXI, de Paulo Renato Souza.

De acordo com Eboli (2004), o sistema de educação corporativa viabiliza uma atuação profissional diferenciada, estimulando o colaborador a construir e, ou, modificar a realidade organizacional por meio da reflexão crítica. A educação corporativa, portanto, representa uma escolha estratégica das organizações. Desse modo, para cumprir o seu papel, especialistas na área apontam que a educação corporativa deve apresentar referenciais educacionais sólidos, apoiados em metodologias adequadas e alinhados aos objetivos estratégicos do negócio. Em outras palavras, os objetivos da educação corporativa devem ser considerados estratégicos, pois contribuem para atingir a vantagem competitiva empresarial e os objetivos globais de desempenho estratégico.

Com respeito às medidas ou indicadores de desempenho estratégico, há um consenso recente entre diversos autores, da área de administração estratégica, a respeito da necessidade de ampliação de medidas tradicionais, em geral fortemente baseadas na rentabilidade da empresa. Sob esse ponto de vista, são necessários múltiplos indicadores de desempenho, capazes de avaliar, de forma abrangente e multidimensional, os efeitos ou resultados gerados pelas organizações (MATITZ; BULGACOV, 2011). Portanto, considerando-se a educação corporativa como uma escolha estratégica, os resultados provenientes de sua implantação devem ser incluídos na análise do desempenho multidimensional da empresa e podem contribuir para uma compreensão ampliada do conceito e da operacionalização das medidas de desempenho estratégico. Em outras palavras, a compreensão dos resultados esperados com a implanta-

ção da educação corporativa pode auxiliar na compreensão da forma como o desempenho estratégico tem sido conceituado e operacionalizado na prática organizacional, além de indicar possibilidades teóricas de ampliação da natureza do construto.

Em síntese, considerando-se (1) a complexidade teórica, empírica e prática relacionada à natureza multidimensional do conceito desempenho, sob os pontos de vista organizacional e estratégico e (2) a importância da compreensão a respeito da forma como o desempenho estratégico tem sido conceituado e mensurado no contexto da educação corporativa, propôs-se a presente investigação. O objetivo geral foi investigar a abrangência semântica (ou conceitual) e formal (ou operacional) do desempenho estratégico esperado com a implantação da educação corporativa em uma organização do setor bancário. A organização foi escolhida por conveniência, pois, durante o período de coleta de dados, se encontrava em fase de implantação do processo de educação corporativa e aceitou disponibilizar as informações necessárias para a realização da pesquisa.

Metodologicamente, trata-se de uma investigação de natureza qualitativa. Os dados documentais, de natureza secundária, foram submetidos a uma análise de conteúdo categorial, com base em dimensões e propriedades de um modelo multidimensional de análise do conceito desempenho.

O papel estratégico da Educação Corporativa

A educação corporativa surgiu nos EUA, a partir da década de 50, em um contexto de rápida mudança tecnológica. No decorrer das décadas de 50, 60 e 70, as universidades corporativas, também conhecidas

como institutos ou faculdades corporativas, espalharam-se pelo país com a missão de capacitar profissionais para o melhor cumprimento de suas tarefas diárias atuais e futuras. Inicialmente, os cursos abrangiam as áreas de administração, marketing e finanças e estavam disponíveis para o corpo gerencial das empresas. Com o passar do tempo, as empresas perceberam que toda a força de trabalho deveria ser qualificada, pois o aumento da produtividade deveria ser responsabilidade de todos os funcionários. A partir desta constatação, programas isolados de treinamento foram substituídos por processos de aprendizagem permanentes, com foco na disponibilização das melhores práticas e na geração contínua de inovação. Segundo Meister (1999), a educação corporativa promove a união de práticas estruturadas nas organizações, com o objetivo de fomentar a educação continuada. Assim, busca a qualificação profissional a partir da aquisição de novos conhecimentos e novas competências pelos colaboradores, sempre de acordo com as exigências do mercado.

Amaral (2003, p. 47) define educação corporativa como:

Sistema educacional de uma organização que contempla um conjunto multidimensional de possibilidades de desenvolvimento humano e oportuniza um processo contínuo, crescente e interdependente de conexões de aprendizagem individuais e coletivas na organização (colaboradores e membros da cadeia de valor), tendo a finalidade de organizar a capacitação da empresa para atuar num contexto de competitividade.

Diversos autores relacionam os conceitos de educação corporativa à questão do

desenvolvimento de competências e à viabilização da estratégia empresarial. Fleury e Oliveira (2001), por exemplo, argumentam que a educação corporativa pode ser definida como um sistema de desenvolvimento de recursos humanos, orientado pelas competências de gestão, cujo principal papel é o de construir as competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilidade da estratégia de uma organização. Eboli (2004) também afirma que a educação corporativa é um processo organizacional que objetiva articular o desenvolvimento do indivíduo por meio da gestão estratégica de pessoas por competências. Ainda de acordo com Eboli, Fischer, Moraes *et al.* (2010), a educação corporativa tem como filosofia a aprendizagem organizacional, a qual objetiva viabilizar para todos os colaboradores o desenvolvimento das competências necessárias para que os objetivos estratégicos da organização se concretizem.

O conceito de competência foi apresentado, segundo Fischer *et al.* (2008), por David McClelland, no ano de 1973, como uma proposta para substituir os testes de inteligência nos processos de seleção de pessoas nas organizações. Mais tarde, outros autores passaram a relacionar o conceito de competência às realizações das pessoas e ao que elas entregam para o meio em que se encontram inseridas, independentemente do cargo que possuem. Desta forma, desloca-se o foco do conceito de competência para a forma como essa competência é materializada, ou seja, para a forma como agrega valor para a organização.

De acordo com Fischer, Dutra, Nakata *et al.* (2008), na área de Administração Estratégica, o conceito de competência está asso-

ciado ao desenvolvimento da competitividade empresarial, conforme propõe a *Resource Based View* ou Visão Baseada em Recursos (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984). Sob essa perspectiva, os recursos internos da empresa funcionam como norteadores para o alcance de diferentes níveis de desempenho e são, portanto, fatores de competição. Além disso, o conceito de competência é relacionado à dimensão estratégica sob a forma de *core competence* ou competência essencial (PRAHALAD; HAMEL, 2000), a qual serve como base para tomada de decisão na dimensão competitiva.

Quanto à classificação das competências no contexto organizacional, Eboli (2008) identifica, no ambiente organizacional, três tipos de competências: 1) competências empresariais – são as que identificam o negócio, posicionando a organização no seu segmento de atuação e perante os concorrentes; 2) competências organizacionais – são identificadas em determinadas áreas ou processos e nutrem as competências empresariais e; 3) competências humanas – são capacidades a serem desenvolvidas nas pessoas e muito importantes para a formação das competências organizacionais e empresariais. O desenvolvimento das competências humanas é o foco de atuação da educação corporativa, a qual atua no nível das pessoas para que, uma vez instaladas essas competências, as competências organizacionais e empresariais sejam obtidas (EBOLI, FISCHER, MORAES *et al.*, 2010).

Alinhado a essa forma de classificação, Fernandes (2009) afirma que a competência essencial é formada por fatores-chave ou fatores críticos de sucesso, nos quais a organização tenha desempenho superior ao da concorrência em nível internacional.

A competência organizacional se expressa pelo nível de superioridade das atividades realizadas nas unidades de negócio e alimenta a competência essencial. Finalmente, a competência individual ou competência dos profissionais da organização está associada a dois aspectos: algo que o indivíduo necessita para desenvolver bem suas tarefas e a aplicação efetiva dessa capacidade na constituição das competências organizacionais.

Em síntese, a educação corporativa articula de forma coerente as competências individuais/humanas, organizacionais e empresariais, as quais se encontram alinhadas com as estratégias de longo prazo da organização. De acordo com essa visão, as práticas desenvolvidas com base na educação corporativa são estratégicas na medida em que estão diretamente relacionadas à construção da vantagem competitiva sustentável.

A Universidade Corporativa como elemento representativo da Educação Corporativa

No Brasil, a educação corporativa, como sistema de apoio à gestão de pessoas por competência, teve início com a implantação da Academia ACCOR, no ano de 1992, sendo seguida por outras organizações. Os resultados positivos gerados pelo processo da educação continuada estimularam outras empresas a investirem na implantação de universidades corporativas e, atualmente, existem cerca de 500 organizações brasileiras com uma estrutura de educação corporativa efetivamente implantada (EBOLI, 2008, 2012).

A universidade corporativa é o elemento representativo da educação corporativa nas organizações, ou seja, a universidade

corporativa consolidada, em sua estrutura, o processo da educação corporativa. De acordo com Eboli, Fischer e Moraes *et al.* (2010), identifica-se uma universidade corporativa quando o objetivo principal se desloca do desenvolvimento de habilidades individuais para as competências críticas inerentes ao negócio da organização, focando no aprendizado organizacional como forma de fortalecer a cultura corporativa e coletivizar o conhecimento. As ações de desenvolvimento assumem característica estratégica, pois os programas são desenhados a partir das estratégias do negócio, alimentando as competências empresariais ou essenciais que permeiam todas as áreas da empresa, estimulando a busca da inovação e o aumento da competitividade empresarial. Dessa forma, a universidade corporativa pode ser conceituada como educação inclusiva, estendendo suas raízes por toda a organização e alcançando o público externo: fornecedores, clientes, parceiros comerciais, a comunidade, dentre outros, por meio de conteúdos disseminados virtualmente ou presencialmente, com o objetivo de desenvolver competências críticas na busca da vantagem competitiva.

Alperstedt (2001) também afirma que o conceito de universidade corporativa não está limitado ao ambiente interno da empresa, qualificando apenas os colaboradores. A educação corporativa deverá alcançar o público externo, fornecedores, clientes e franquias, além de possibilitar o desenvolvimento de parcerias com faculdades e universidades. Nesse sentido, a universidade corporativa não pode ser confundida com as instituições de ensino superior, pois não funciona com a amplitude de conhecimento da universidade tradicional e não concede diploma.

A natureza multidimensional do desempenho estratégico

O conceito desempenho tem ocupado posição de destaque nas teorias organizacionais e de estratégia. Desde sua origem, com os estudos de efetividade organizacional, nas décadas de 70 e 80, o tema tem sido debatido por diversos autores, sendo a falta de unidade conceitual e metodológica, em relação a esse construto, um dos tópicos de destaque da agenda de discussão em torno do tema (MATITZ, 2009; MATITZ; BULGACOV, 2011). De acordo com Cameron e Whetten (1983), a dificuldade para conceituar e definir uma forma de avaliar a efetividade organizacional suscitou a defesa de alguns autores em relação ao abandono desse construto na academia, fato improvável devido à sua importância teórica e empírica. Ou seja, na teoria organizacional, apresenta-se como um indicador de eficiência organizacional, determinando o quanto uma empresa é efetiva, enquanto, na pesquisa organizacional, apresenta-se como variável dependente final.

Segundo Matitz (2009), na área de estudos de administração estratégica, fortemente influenciada pela economia, pesquisadores passaram a utilizar a expressão “desempenho corporativo” para se referirem ao conceito de efetividade organizacional e, conseqüentemente, a nova terminologia passou a dominar o campo. Ainda de acordo com Matitz (2009), há uma relação direta e mútua entre o campo de estudos de estratégia e o conceito desempenho corporativo, pois o sucesso corporativo ou organizacional é o principal indicador do sucesso da estratégia e, ao mesmo tempo, a existência da estratégia depende de objetivos e metas corporativos definidos e conhecidos. Portanto, o

desempenho estratégico, considerando-se a evolução do conceito no campo da estratégia, pode ser definido como:

Resultado da comparação entre o valor criado pela organização em relação à expectativa de obtenção de valor por parte dos donos dos fatores de produção: capitalistas, trabalhadores, administradores, entre outros. Ou seja, a mensuração de desempenho verifica se o valor obtido é inferior, equivalente ou superior ao valor esperado (MATITZ, 2009, p. 99).

Entretanto, o conceito de natureza econômica tem dado lugar a significados ampliados do conceito desempenho, na medida em que há um reconhecimento crescente de que as decisões estratégicas dependem da identificação de medidas úteis de desempenho estratégico, as quais não devem se limitar às medidas tradicionais com base somente na rentabilidade da empresa. Chakravarthy (1986), por exemplo, defende a necessidade da utilização de diferentes indicadores para avaliar, de forma abrangente, todas as transformações ocorridas na empresa e não apenas seus resultados financeiros, tais como o nível de satisfação dos *stakeholders*. Para o autor, medidas de desempenho estratégico são importantes para avaliar a qualidade de adaptação das empresas ao ambiente externo, ou seja, verificam a capacidade da empresa em igualar os seus pontos fortes com as oportunidades oferecidas pelo ambiente. Nesse sentido, uma avaliação consistente e objetiva, a respeito da qualidade das decisões estratégicas (ou seja, sobre a própria gestão estratégica), depende da identificação de medidas úteis de desempenho estratégico, as quais não devem ficar circunscritas às medidas tradicionais de

base econômica. Outros autores (GLUNK; WILDERON, 1996; CARNEIRO; ROCHA; SILVA, 2007; MATITZ, 2009) também defendem a necessidade de utilização de diferentes indicadores – além dos resultados financeiros e econômicos – para avaliar de forma abrangente todas as transformações ocorridas na organização.

Nesse contexto, e com base nas dificuldades históricas de uso do conceito desempenho, estudos da natureza multidimensional do conceito desempenho, nos campos de organizações e de estratégia, embora sejam escassos, tornam-se cada vez mais relevantes. Carneiro, Rocha e Silva (2007), por exemplo, em pesquisa direcionada à área de desempenho em exportações, afirmam que há controvérsias na conceitualização, operacionalização e complexidade do conceito desempenho organizacional, defendendo a utilização de métricas adequadas, compreensão ampla a respeito da natureza do conceito e maior reflexão na utilização de diferentes tipos de medidas.

Matitz e Bulgacov (2011) fazem uma crítica a vários modelos de análise da natureza multidimensional do conceito desempenho, com o objetivo de ampliar a compreensão a respeito da forma como o desempenho tem sido conceituado, mensurado e utilizado no design de pesquisas das áreas de organizações e de estratégia. Como resultado desse esforço, os autores propuseram um modelo multidimensional de análise do conceito desempenho, o qual pode servir como base para análise da forma como o conceito de desempenho tem sido utilizado em pesquisas científicas e também na prática empresarial. Em síntese, o modelo propõe três dimensões de análise do conceito desempenho, as

quais foram desdobradas em propriedades e atributos. As propriedades foram definidas como “conjuntos de atributos diretamente observáveis do construto” (MATITZ; BULGACOV, 2011, p. 585). Essas propriedades, por sua vez, foram identificadas e agrupadas conforme as suas similaridades e diferenças, formando as dimensões, as quais foram definidas como “resultado da agregação das propriedades em conjuntos mais amplos, de acordo com similaridades e diferenças entre suas características” (MATITZ; BULGACOV, 2011, p. 586). O Quadro 1, a seguir, apresenta uma síntese das dimensões e propriedades propostas no modelo:

A Figura 1, a seguir, apresenta grafica-

mente uma síntese das dimensões, das propriedades, e de seus respectivos atributos, conforme propostos no modelo.

A respeito das utilidades do modelo, citam-se, entre outras: (a) a possibilidade de compreensão abrangente sobre o conceito desempenho, a partir da apresentação de elementos relacionados ao seu significado, forma de apreensão e relação com outros conceitos; (b) a possibilidade de descrição de um fenômeno complexo e multidimensional, pela identificação, análise e síntese de seus atributos, propriedades e dimensões; (c) a diminuição da complexidade do objeto pesquisado, possibilitando inferências e comparações e facultando maior nível de conhecimento.

QUADRO 1 – Dimensões e Propriedades do Modelo Multidimensional de Análise do Conceito desempenho proposto por Matitz e Bulgacov (2011)

<p>ASPECTOS SEMÂNTICOS: significados atribuídos ao conceito</p>	<p>STATUS OPERACIONAL DO CONCEITO: verifica o status do conceito desempenho de acordo com a definição operacional utilizada na pesquisa.</p> <p>ÁREAS DE RESULTADO: verifica o status do conceito desempenho de acordo com áreas potenciais de impacto e, ou, avaliação das ações organizacionais, divididas conforme o foco predominante da definição operacional utilizada na pesquisa.</p> <p>ABORDAGEM TEÓRICA: identifica a perspectiva teórica que serve como base para a definição operacional do conceito desempenho.</p>
<p>ASPECTOS FORMAIS: operacionalização do conceito em termos morfológicos</p>	<p>TIPOS DE DADOS: identifica a natureza dos dados utilizados para mensuração do desempenho, quanto ao grau de dependência em relação à fonte dos dados e ao grau de originalidade em relação à disponibilidade dos dados.</p> <p>UNIDADE DE ANÁLISE: identifica o nível de observação utilizado para coleta de dados, quanto ao grau de interdependência entre os seus elementos.</p> <p>NÍVEL DE ANÁLISE: identifica o nível de generalização ou de inferência utilizado para mensuração do conceito, quanto ao grau de interdependência entre os seus elementos.</p> <p>TIPO DE ANÁLISE DOS DADOS: verifica o resultado agregado das escolhas do pesquisador em relação à natureza da realidade, ao papel da ciência na apreensão dos fenômenos da realidade, aos critérios de legitimidade na escolha dos problemas e soluções a serem buscados no campo científico e aos critérios para a escolha dos métodos e técnicas de pesquisa mais adequadas a cada caso.</p> <p>PERSPECTIVA TEMPORAL DE AVALIAÇÃO: verifica o corte temporal utilizado no desenho da pesquisa.</p>
<p>ASPECTOS FUNCIONAIS: operacionalização da pesquisa em termos relacionais</p>	<p>PADRÃO DE ATRIBUIÇÃO CAUSAL: verifica padrões (1) na quantidade de relações de causalidade estabelecidas; (2) no grau de interdependência das relações de causalidade estabelecidas e (3) na presença de conceitos intervenientes na composição das relações de causalidade estabelecidas.</p> <p>STATUS CONSTITUTIVO DO CONCEITO: verifica a função do conceito desempenho no desenho da pesquisa, em relação à direção das relações de causalidade estabelecidas entre os conceitos.</p> <p>PADRÃO DE INTERAÇÃO CAUSAL: identifica tipos de hierarquia entre o(s) nível(eis) de análise utilizados na pesquisa.</p>

Fonte: Adaptado de Matitz e Bulgacov (2011).

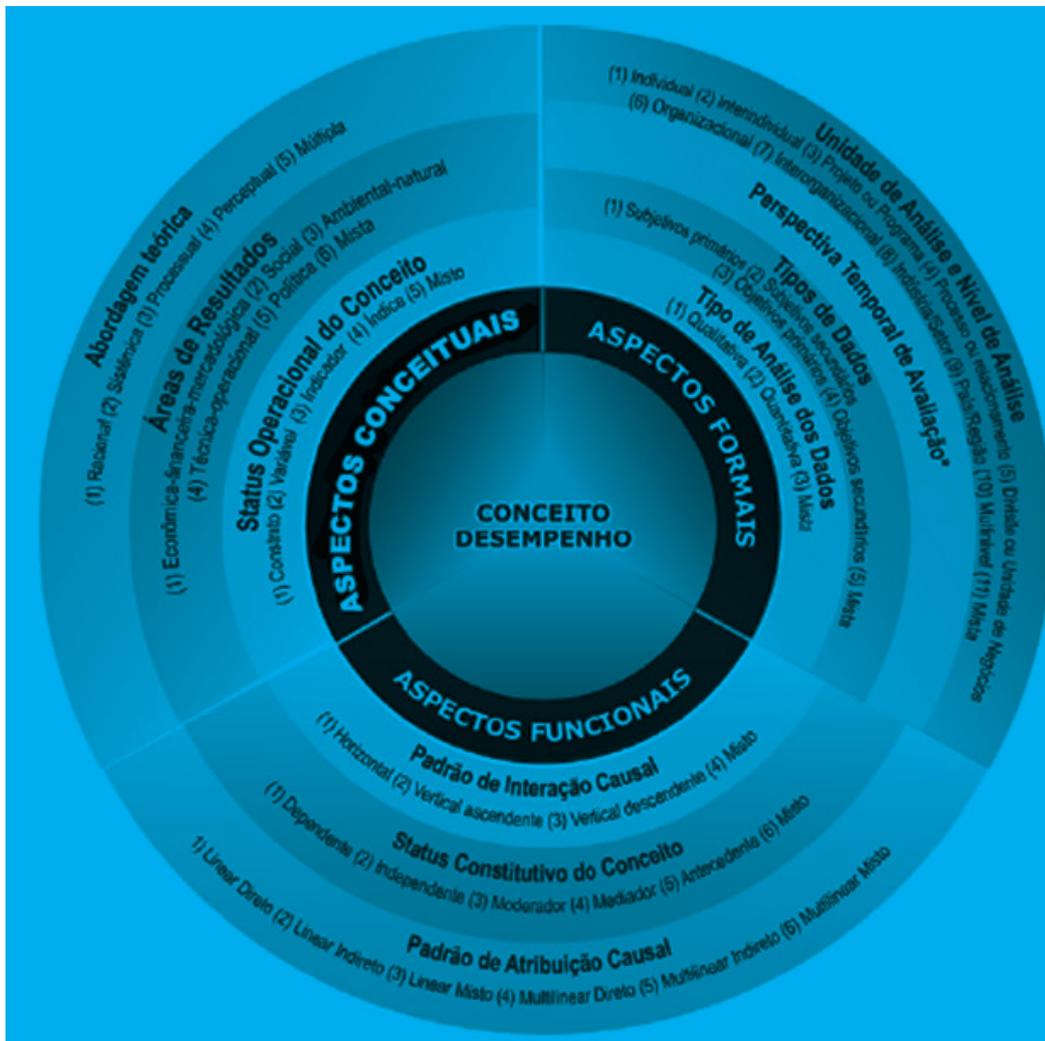


FIGURA 1 – Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho

Nota. *(1) Estática cumulativa não comparativa prospectiva; (2) Estática cumulativa não comparativa retrospectiva; (3) Estática não cumulativa comparativa prospectiva; (4) Estática não cumulativa comparativa retrospectiva; (5) Estática não cumulativa não comparativa prospectiva; (6) Estática não cumulativa não comparativa retrospectiva; (7) Estática não cumulativa não comparativa atual; (8) Estática cumulativa comparativa prospectiva; (9) Estática cumulativa comparativa retrospectiva; (10) Dinâmica cumulativa não comparativa prospectiva; (11) Dinâmica cumulativa não comparativa retrospectiva; (12) Dinâmica não cumulativa comparativa prospectiva; (13) Dinâmica não cumulativa comparativa retrospectiva; (14) Dinâmica não cumulativa não comparativa prospectiva; (15) Dinâmica não cumulativa não comparativa retrospectiva; (16) Dinâmica não cumulativa não comparativa atual; (17) Dinâmica cumulativa comparativa prospectiva; (18) Dinâmica cumulativa comparativa retrospectiva; (19) Mista: utilização de múltiplas perspectivas temporais.

Fonte: Matitz e Bulgacov (2011).

Metodologia

Conforme apontado na introdução do artigo, o objetivo da pesquisa consiste em descrever dimensões de desempenho estratégico esperado com a implantação da

educação corporativa em uma organização do setor bancário. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, com foco em dados recentes do processo de implantação da Universidade Corpora-

tiva Bradesco. A perspectiva temporal do estudo é seccional e o nível de análise é organizacional. Os dados, de natureza secundária, foram coletados a partir de levantamento documental de documentos relacionados ao projeto de implantação da UniBrad. Além do levantamento documental, também foram realizadas consultas informais a respeito de temas pontuais com os gestores das equipes e de outras áreas afins à UniBrad. Dessa forma, foram esclarecidos alguns aspectos não explícitos nos documentos. Os dados foram submetidos a análise de conteúdo categorial (BARDIN, 2011). O procedimento de análise pode ser caracterizado como uma análise de conteúdo categorial de grade fechada. Nesse caso, “definem-se preliminarmente as categorias [de análise] pertinentes ao objetivo da pesquisa. Identificam-se, no material selecionado, os elementos a serem

integrados nas categorias já estabelecidas” (VERGARA, 2005, p. 17).

As categorias aplicadas na análise são dimensões, propriedades e atributos selecionados a partir do Modelo de Análise da Natureza Multidimensional do Conceito Desempenho proposto por Matitz e Bulgacov (2011), cujo objetivo é ampliar a compreensão a respeito da forma como o desempenho tem sido conceituado, mensurado e utilizado no design de pesquisas das áreas de organizações e de estratégia. As dimensões e propriedades do Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho, que não foram contempladas na pesquisa, dizem respeito a aspectos do conceito desempenho propostos para análise de pesquisas científicas e, portanto, não estavam alinhados com os objetivos desta investigação. O Quadro 2, a seguir, apresenta as categorias de análise utilizadas na análise de conteúdo:

QUADRO 2 – Categorias utilizadas na análise de conteúdo de grade fechada

<p>CATEGORIA DE ANÁLISE</p> <p>(Dimensões do Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho)</p>	<p>DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA</p> <p>(Propriedades do Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho)</p>	<p>DEFINIÇÃO OPERACIONAL</p> <p>(Atributos do Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho)</p>
<p>Abrangência semântica ou conceitual: Conjunto de significados atribuídos ao conceito desempenho</p>	<p>ÁREAS DE RESULTADO: verifica o status do conceito desempenho de acordo com áreas potenciais de impacto e, ou, avaliação das ações organizacionais, divididas conforme o foco predominante da definição operacional utilizada na pesquisa.</p> <p>ABORDAGEM TEÓRICA: identifica a perspectiva teórica que serve como base para a definição operacional do conceito desempenho.</p>	<p>(1) Econômica-financeira-mercadológica: avaliação do desempenho com base no(s) resultado(s) da aplicação dos recursos de produção em termos de geração de valor econômico, financeiro e, ou, mercadológico.</p> <p>(2) Social: avaliação do resultado com base em mudanças provocadas em indivíduos ou grupos sociais.</p> <p>(3) Ambiental-natural: avaliação do desempenho com base em indicadores sobre uso e, ou, conservação de recursos naturais.</p> <p>(4) Técnico-operacional: avaliação do desempenho com base em indicadores sobre processos ou atributos internos.</p> <p>(5) Política: avaliação do resultado com base em indicadores de poder de influência.</p> <p>(6) Mista: pesquisas onde há utilização simultânea de diversos tipos de indicadores de desempenho, representativos de duas ou mais áreas de resultados.</p> <p>(1) Racional com foco em objetivos, quando enfatiza as saídas (<i>outputs</i>) e o grau de concretização de objetivos predeterminados.</p> <p>(2) Sistêmica com foco no acesso a recursos, quando enfatiza as entradas (<i>inputs</i>) em lugar das saídas (<i>outputs</i>) e busca verificar a capacidade de acesso e uso de recursos.</p> <p>(3) Processual com foco nos processos internos, quando busca mensurar o desempenho com base em propriedades e, ou, características organizacionais decorrentes e, ou, provenientes do processo de conversão das entradas (<i>inputs</i>) em saídas (<i>outputs</i>).</p> <p>(4) Perceptual, quando busca mensurar o grau de satisfação de um ou mais stakeholders em relação ao desempenho.</p> <p>(5) Múltipla, quando são utilizados simultaneamente critérios de duas ou mais perspectivas teóricas.</p>

Abrangência formal: conjunto de formas de operacionalização ou mensuração do con- ceito desempenho	TIPOS DE DADOS: identifica a natureza dos dados utilizados para mensuração do desempenho, quanto ao grau de dependência em relação à fonte dos dados e ao grau de originalidade em relação à disponibilidade dos dados.	(1) Subjetivos primários, quando denotam opinião e, ou, percepção individual e, ou, agregada e são inéditos, ou seja, não estão disponíveis em outras fontes de consulta além da fonte utilizada pelos responsáveis pela coleta de dados.
		(2) Subjetivos secundários, quando denotam opinião e, ou, percepção individual e, ou, agregada e não são inéditos, ou seja, estão disponíveis em fontes de consulta não exclusivas ao acesso dos responsáveis pela coleta de dados.
		(3) Objetivos primários, quando os dados são independentes de opinião e, ou, percepção individual e, ou, agregada e não são inéditos, ou seja, não estão disponíveis em outras fontes de consulta além da fonte utilizada pelos responsáveis pela coleta de dados.
		(4) Objetivos secundários, quando os dados são independentes de opinião e, ou, percepção individual e, ou, agregada e não são inéditos, ou seja, estão disponíveis em fontes de consulta não exclusivas ao acesso dos responsáveis pela coleta de dados.
		(5) Mistos, quando há presença simultânea de dados objetivos e subjetivos e, ou, primários e secundários.
	NÍVEL DE ANÁLISE: identifica nível de generalização ou inferência utilizado para mensuração do conceito, quanto ao grau de interdependência entre seus elementos.	(1) Individual, quando pretende inferir resultados agregados obtidos por indivíduos considerados independentes entre si.
		(2) Interindividual, quando pretende inferir resultados agregados obtidos por indivíduos considerados interdependentes entre si.
		(3) Projeto ou Programa, quando pretende inferir resultados obtidos por um subconjunto de ações organizacionais espacialmente e temporalmente delimitadas, e cujas metas/objetivos são previamente conhecidas.
		(4) Processo ou relacionamento, quando pretende inferir resultados obtidos por um subconjunto de ações organizacionais espacialmente e temporalmente delimitadas, e cujas metas/objetivos não são previamente conhecidas.
		(5) Divisão ou Unidade de Negócios, quando pretende inferir resultados obtidos por uma área organizacional não delimitada temporalmente e hierarquicamente subordinada à direção central da organização.
		(6) Organizacional, quando pretende inferir resultados obtidos pelo conjunto das áreas organizacionais não delimitadas temporalmente, cujas metas/objetivos são pretendidas e, ou, não pretendidas.
		(7) Interorganizacional, quando pretende inferir resultados obtidos por duas ou mais organizações independentes entre si ou quando pretende inferir resultados obtidos a partir da interação entre duas ou mais organizações.
		(8) Indústria/ Setor, quando pretende inferir resultados obtidos por um conjunto delimitado de organizações, definido a partir de semelhanças entre objetivos e, ou, área de atuação.
		(9) País/Região, quando pretende inferir resultados obtidos por um conjunto geograficamente e politicamente delimitado de organizações.
		(10) Multinível, quando pretende inferir resultados agregados obtidos por dois ou mais níveis de análise.
		(11) Misto, quando pretende inferir resultados desagregados obtidos por dois ou mais níveis de análise.
	TIPO DE ANÁLISE DOS DADOS: verifica o resultado agregado das escolhas do pesquisador em relação à natureza da realidade, ao papel da ciência na apreensão dos fenômenos da realidade, aos critérios de legitimidade na escolha dos problemas e soluções a serem buscados no campo científico e aos critérios para a escolha dos métodos e técnicas de pesquisa mais adequadas a cada caso.	(1) Qualitativa: diz respeito à busca pela compreensão abrangente de um determinado fenômeno, a partir de múltiplas perspectivas e com base em um processo predominantemente indutivo de construção de cenários, levantamento de problemas e construção de hipóteses de pesquisa.
		(2) Quantitativa: diz respeito à busca pela verificação empírica de hipóteses a partir de problemas já identificados no contexto de uma teoria, com o propósito de desenvolver explicações generalizáveis a partir do uso de técnicas de mensuração e análise estatística.
		(3) Multimétodo: diz respeito à análise baseada ao mesmo tempo em pressupostos e inferências de base qualitativa e quantitativa.
	PERSPECTIVA TEMPORAL DE AVALIAÇÃO: verifica o corte temporal utilizado no desenho da pesquisa.	(1) Estática cumulativa não comparativa prospectiva: mensuração atual cumulativa de medidas retrospectivas com o objetivo de inferir o resultado potencial futuro.
		(2) Estática cumulativa não comparativa retrospectiva: mensuração atual cumulativa de medidas retrospectivas com o objetivo de inferir o resultado passado.
(3) Estática não cumulativa comparativa prospectiva: mensuração atual não cumulativa comparativa de medidas retrospectivas com o objetivo de inferir o resultado potencial futuro.		
(4) Estática não cumulativa comparativa retrospectiva: mensuração atual não cumulativa comparativa de medidas retrospectivas com o objetivo de inferir o resultado passado.		
(5) Estática não cumulativa não comparativa prospectiva: mensuração atual não cumulativa e não comparativa de medidas atuais com o objetivo de inferir o resultado potencial futuro		
(6) Estática não cumulativa não comparativa retrospectiva: mensuração atual não cumulativa e não comparativa de medidas atuais com o objetivo de inferir o resultado passado		

<p>Abrangência formal: conjunto de formas de operacionalização ou mensuração do conceito desempenho</p>	<p>PERSPECTIVA TEMPORAL DE AVALIAÇÃO: verifica o corte temporal utilizado no desenho da pesquisa.</p>	(7) Estática não cumulativa não comparativa atual: mensuração atual não cumulativa e não comparativa de medidas atuais
		(8) Estática cumulativa comparativa prospectiva: mensuração atual cumulativa e comparativa de medidas de medidas retrospectivas com o objetivo de inferir o resultado potencial futuro.
		(9) Estática cumulativa comparativa retrospectiva: mensuração atual cumulativa e comparativa de medidas de medidas retrospectivas com o objetivo de inferir o resultado passado.
		(10) Dinâmica cumulativa não comparativa prospectiva: mensuração atual cumulativa da evolução de medidas retrospectivas com o objetivo de inferir o resultado potencial futuro.
		(11) Dinâmica cumulativa não comparativa retrospectiva: mensuração atual cumulativa da evolução de medidas retrospectivas com o objetivo de inferir o resultado passado.
		(12) Dinâmica não cumulativa comparativa prospectiva: mensuração atual não cumulativa e comparativa da evolução de medidas retrospectivas com o objetivo de inferir o resultado potencial futuro.
		(13) Dinâmica não cumulativa comparativa retrospectiva: mensuração atual não cumulativa e comparativa da evolução de medidas retrospectivas com o objetivo de inferir o resultado passado.
		(14) Dinâmica não cumulativa não comparativa prospectiva: mensuração atual não cumulativa e não comparativa da evolução de medidas retrospectivas com o objetivo de inferir o resultado potencial futuro.
		(15) Dinâmica não cumulativa não comparativa retrospectiva: mensuração atual não cumulativa e não comparativa da evolução de medidas retrospectivas com o objetivo de inferir o resultado passado.
		(16) Dinâmica não cumulativa não comparativa atual: mensuração atual não cumulativa e não comparativa da evolução de medidas atuais.
		(17) Dinâmica cumulativa comparativa prospectiva: mensuração atual cumulativa comparativa da evolução de medidas retrospectivas com o objetivo de inferir o resultado potencial futuro.
		(18) Dinâmica cumulativa comparativa retrospectiva: mensuração atual cumulativa comparativa da evolução de medidas retrospectivas com o objetivo de inferir o resultado passado.
		(19) Mista: utilização de múltiplas perspectivas temporais.

Fonte: Adaptado de Matitz e Bulgacov (2011).

Considerou-se, para as finalidades desta investigação, que o desempenho estratégico esperado corresponde à expectativa de progresso em relação aos propósitos estratégicos organizacionais (CHAKRAVARTHY, 1986; MATITZ, 2009). A operacionalização dessa categoria de análise ocorreu por meio da observação dos objetivos estabelecidos nos documentos descritivos da implantação da educação corporativa da organização investigada. Cada objetivo foi analisado e classificado de acordo com as dimensões e propriedades, do modelo multidimensional de análise do conceito desempenho, selecionadas para a realização da pesquisa.

Houve facilidade na coleta de dados, ou seja, os dados utilizados nesta pesquisa foram disponibilizados pela organização estudada. Entretanto, houve dificuldade na interpretação de dados que não estavam totalmente explícitos, exigindo a consulta direta a integrantes da organização, res-

ponsáveis pela formulação e, ou, utilização dos dados. A principal limitação da pesquisa consiste na dificuldade de classificação e, ou, categorização dos dados, por tratar-se de um procedimento que pode sofrer viés por parte do pesquisador. Dessa forma, para evitar problemas de validade e confiabilidade da análise, a análise de dados foi conferida e validada pelos dois pesquisadores.

Apresentação e análise dos resultados

Fundado em 1943, em São Paulo, o Bradesco torna-se o maior banco privado do Brasil, no ano de 1951, estendendo-se rapidamente para outros estados. Cresceu, nas últimas décadas, por meio de fusões e aquisições, incorporando mais de 45 instituições. Atualmente, ocupa a 2ª posição no ranking dos bancos privados brasileiros (em ativos totais) e está presente em 100% dos municípios brasileiros, atendendo, de forma segmentada, à pessoa física e jurídica, com um extenso portfólio de produ-

tos e serviços para clientes e não clientes (VIANA, 2012).

Atualmente, o Bradesco possui uma diretoria responsável pelo processo de capacitação do quadro de colaboradores, cujo propósito é democratizar o conhecimento, por meio de soluções de aprendizagem alinhadas com a estratégia do negócio, utilizando diversas mídias e metodologias, além de parcerias com as melhores universidades do Brasil e do exterior, além de consultorias externas. No ano de 2012, com a consultoria da FIA – Fundação Instituto de Administração, foi iniciado o projeto de implantação da universidade corporativa do Bradesco. A nova estrutura de gestão do conhecimento da Organização Bradesco começou a vigorar internamente, a partir de 02 de janeiro de 2013. A inauguração oficial foi em março de 2013.

Os objetivos, geral e específicos, das Escolas da UniBrad estão alinhados ao mapa estratégico da organização, que se fundamenta em três pilares – Pessoas, Sustentabilidade e Tecnologia –, todos com foco no retorno financeiro. A partir dessas diretrizes iniciais foram definidos missão, visão e valores da Universidade Corporativa Bradesco:

- a) Missão: Educação para a excelência profissional e mobilidade social, visando à perpetuidade dos negócios do Bradesco.
- b) Visão: Tornar-se referência em formação de competências e lideranças, fortalecendo o valor da marca e o compromisso social.
- c) Valores: Ser um sistema educacional dirigido aos profissionais da organização, clientes, fornecedores, parceiros e sociedade, promovendo um conjunto integrado e estratégico de soluções de aprendizagem. Desen-

volver competências alinhadas aos objetivos empresariais. Criar ambientes colaborativos e comunidades de aprendizagem que estimulem a construção coletiva do conhecimento. Aprimorar o relacionamento com o cliente como estratégia para atender suas expectativas e necessidades, associando crescimento orgânico, cumprimento de metas e compromisso com a sociedade.

A UniBrad está estruturada em nove Escolas: Relacionamento com o cliente, Cidadania e Sustentabilidade, Gente, Identidade Organizacional, Liderança, Segurança e Solução Operacional, Inteligência de Negócios, Excelência Operacional e Negócios. Os dados secundários, coletados a partir da análise documental, estão baseados nas nove Escolas criadas para a UniBrad, cada qual com seus respectivos (i) objetivos gerais, (ii) competências responsáveis e colaboradoras, (iii) resultados organizacionais esperados, (iv) objetivos específicos referentes a cada um desses resultados esperados e seus indicadores, todos alinhados com as diretrizes estratégicas da Organização, apoiadas nos três pilares citados anteriormente.

A Figura 2, a seguir, apresenta o resultado agregado da análise de conteúdo categorial de grade fechada, de acordo com os procedimentos detalhados na seção referente à metodologia da pesquisa.

Inicialmente, considerando-se os aspectos semânticos, e conforme demonstra a Figura 2, prevalece a classificação Mista (46%) para a propriedade Áreas de Resultado – ou seja, para áreas potenciais de impacto e, ou, avaliação das ações organizacionais – decorrentes da implantação da UniBrad. Dentre essas, prevaleceu a classificação simultânea de indicadores das áreas

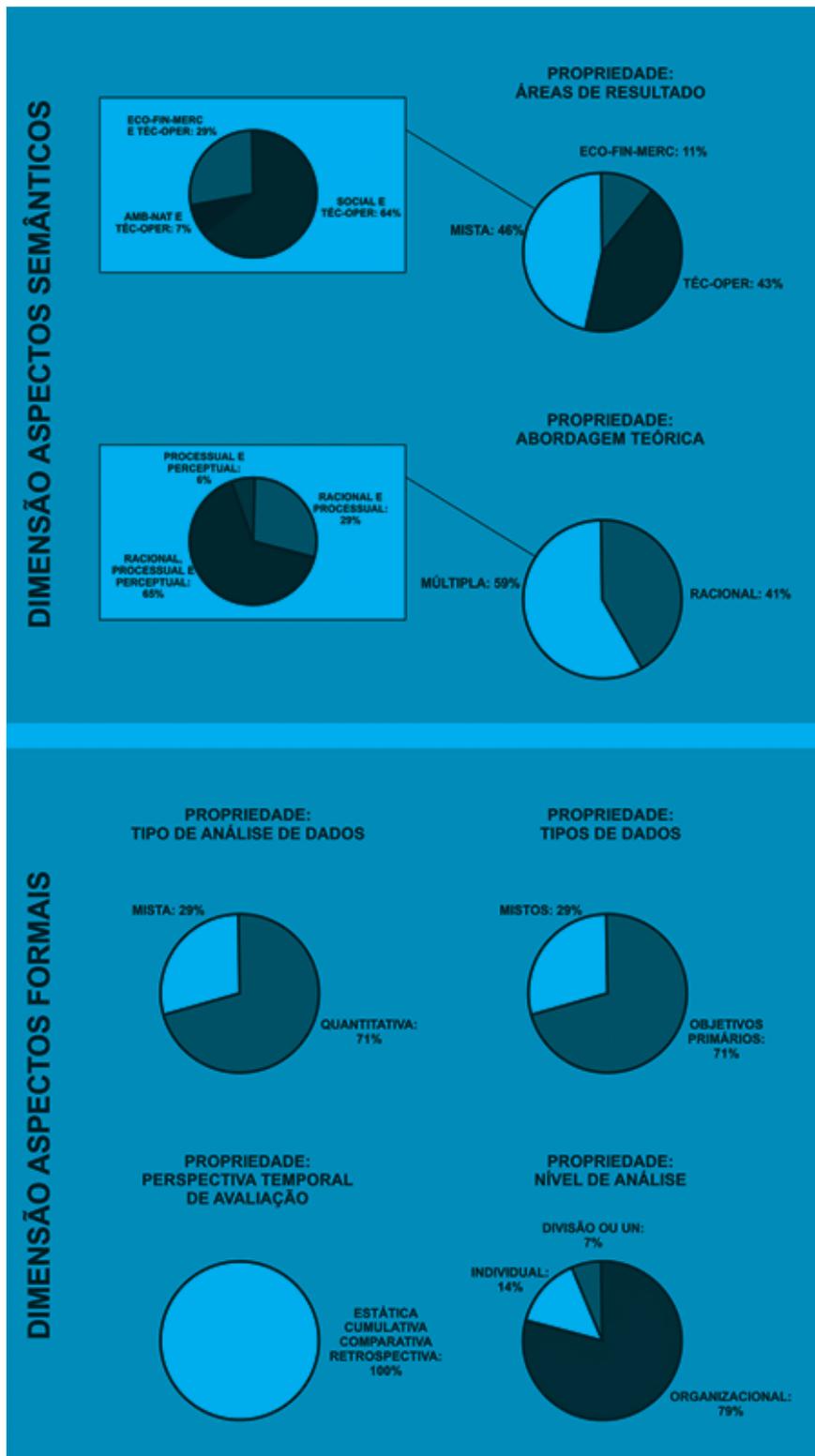


FIGURA 2 - Distribuição de frequência dos elementos conceituais (semânticos) e operacionais (formais) caracterís-ticos do desempenho estratégico esperado por meio da implantação da Universidade Corporativa Bradesco - UniBrad)

Fonte: Elaboração própria.

de resultado social e técnico-operacional (64%), ou seja, a avaliação do desempenho tem como base mudanças provocadas em indivíduos ou grupos sociais e também em indicadores de processos e atributos internos, tais como: número de ações de conscientização financeira e número de atendimento nos programas sociais. Em seguida, aparece a classificação mista, formada pelas áreas de resultado econômica-financeira-mercadológica e técnico-operacional (29%), incluindo indicadores tais como valor da marca no mercado e número de produtos e serviços inovadores disponibilizados. Finalmente, aparece a classificação mista ambiental e técnico-operacional (7%), incluindo indicadores tais como o número de ações para a preservação do meio ambiente. Em seguida, do total de ocorrências, aparece a área de resultado Técnico-Operacional (43%), demonstrando ênfase da avaliação do desempenho estratégico com base em indicadores como tempo de relacionamento dos clientes com o banco e número de pontos de atendimento, de acordo com o número de clientes. Finalmente, a frequência da categoria econômica-financeira-mercadológica (11%) indica que é menos comum a avaliação do desempenho com base em indicadores como o aumento da rentabilidade do cliente e o número de produtos por cliente. Conclui-se que o projeto da Universidade Corporativa Bradesco propõe múltiplas formas de avaliação de desempenho, de acordo com a propriedade Áreas de Resultado, com ênfase para os aspectos técnico-operacionais e sociais.

Conforme demonstra a Figura 2, prevalece a classificação múltipla (59%) para as propriedades Abordagens Teóricas, ou seja, para as perspectivas teóricas que servem

como base para definição operacional do conceito de desempenho estratégico esperado com a implantação da UniBrad. Analisando-se a classificação múltipla – ou seja, utilização simultânea de critérios de duas ou mais perspectivas teóricas – verifica-se que o maior percentual está no agrupamento das categorias: racional, com foco em objetivos, processual e perceptual (65%), caracterizando abordagens que enfatizam saídas (*outputs*) e o grau de concretização de objetivos predeterminados, ao mesmo tempo em que levam em consideração os processos internos, com base em propriedades e, ou, características da organização e, ou, originários do processo de conversão das entradas (*inputs*) em saídas (*outputs*), assim como a percepção do grau de satisfação de um ou mais *stakeholders* para mensurar o desempenho. Essa classificação tem como exemplos de indicadores: valor da marca e pesquisa sobre a marca mais lembrada. A composição das classificações racional, com foco em objetivos, e processual (29%) inclui indicadores tais como: número de produtos por cliente e números de pontos de atendimento de acordo com o número de clientes. Finalmente, a composição das classificações processual e perceptual (6%) inclui indicadores tais como pesquisa de satisfação com o cliente. Em seguida, do total de ocorrências, aparece a classificação racional com foco em objetivos (41%), demonstrando a importância das saídas (*outputs*) e o grau de concretização de objetivos predeterminados, sendo exemplos de indicadores: tempo de permanência do relacionamento do cliente com o banco e aumento da rentabilidade do cliente. Conclui-se que a Universidade Corporativa Bradesco utiliza múltiplas abordagens teóricas para definição e, ou, escolha dos seus indicadores de

desempenho, com ênfase no cumprimento de objetivos predeterminados a partir das saídas (*outputs*), para as propriedades e, ou, características organizacionais decorrentes e, ou, provenientes do processo de conversão das entradas (*inputs*) em saídas (*outputs*) e para o grau de satisfação de um ou mais *stakeholders* em relação ao desempenho.

Com relação aos aspectos formais, conforme demonstra a Figura 2, inicialmente observa-se prevalência de indicadores de natureza quantitativa (71%), tais como aumento da rentabilidade do cliente e resultado da avaliação de desempenho dos colaboradores. Em seguida, aparece a classificação mista ou multimétodo (29%), demonstrando a avaliação de desempenho com base em indicadores tais como resultado da avaliação do nível da(s) competência(s) e pesquisa de percepção do nível de assimilação da cultura organizacional pelos colaboradores. Quanto aos tipos de dados, prevalecem os dados objetivos primários (71%) para os indicadores de desempenho da UniBrad, demonstrando a relevância conferida a dados independentes de opinião e, ou, percepção (individual e, ou, agregada) e inéditos, ou seja, que não estejam disponíveis antes do momento da avaliação. São exemplos de indicadores com essa característica: número de pontos de atendimento de acordo com o número de clientes e quantidade de informações coletadas sobre os clientes. Dados mistos (subjetivos primários e objetivos primários) apresentam-se em menor frequência (29%), embora indiquem uma preocupação com a avaliação subjetiva de alguns indicadores tais como: percepção do nível de assimilação da cultura organizacional pelos colaboradores e pesquisa sobre a marca mais lembrada. Quanto

à perspectiva temporal de avaliação, observou-se 100% de frequência da classificação estática cumulativa comparativa retrospectiva. Essa classificação leva em consideração que a avaliação de desempenho é realizada com base na mensuração atual e comparativa de medidas que são retrospectivas e objetivam inferir o resultado passado. Para a UniBrad, portanto, é importante avaliar o resultado acumulativo das suas ações, comparando-o com as expectativas de desempenho expressas nos objetivos. Finalmente, em relação ao nível de análise dos indicadores de desempenho da UniBrad, o nível organizacional apresentou o maior percentual (79%), indicando que os resultados mensurados levam em consideração, predominantemente, o conjunto das áreas organizacionais, de forma agregada. Exemplos de indicadores que refletem essa classificação: número de produtos por clientes e número de processos integrados. Em seguida, pode-se observar a classificação individual (14%), quando são inferidos os resultados agregados por indivíduos independentes entre si, com os seguintes exemplos de indicadores: resultado da avaliação do nível da(s) competência(s) e resultado da avaliação do desempenho dos colaboradores. Por fim, aparece a classificação Divisão ou Unidade de Negócio (7%), refletindo os resultados obtidos por meio de uma área organizacional não delimitada temporalmente, hierarquicamente subordinada à direção central da organização, sendo exemplos de indicadores: resultados financeiros de cada segmento e resultado da avaliação da(s) competência(s) por segmento. Percebe-se, portanto, que há uma expectativa de que os resultados da UniBrad se reflitam, em sua maioria, em indicadores de nível organizacional.

Considerações finais e recomendações

Inicialmente, a análise dos Aspectos Conceituais ou Semânticos, relacionados à avaliação do desempenho estratégico da UniBrad, revelou a importância estratégica dos aspectos internos, ou seja, a existência de processos estruturados e otimizados que aumentem a efetividade dos resultados organizacionais. Destaca-se, ainda, que a avaliação de desempenho da UniBrad prevê múltiplas áreas de resultados a serem consideradas, todas concorrendo para o objetivo final da empresa – o retorno financeiro. Além disso, observou-se a valorização do cumprimento de objetivos predeterminados, por meio do desenvolvimento de variadas ações de aprendizagem, visando ao desenvolvimento de competências para atender aos diversos *stakeholders* (funcionários, clientes, fornecedores, sociedade). Novamente, demonstrase a importância conferida aos processos estruturados, os quais viabilizarão o cumprimento dos objetivos geral e específicos de cada Escola, concorrendo para o objetivo fim da organização.

Em seguida, a análise dos Aspectos Formais permitiu verificar a forma como o desempenho tem sido operacionalizado, ou seja, de que modo se pretende mensurar o desempenho estratégico esperado com a implantação da UniBrad. Os dados revelaram a relevância dos indicadores quantitativos, embora alguns indicadores incluam aspectos de natureza qualitativa. Também verificou-se preferência por dados objetivos primários, embora alguns aspectos sejam avaliados com base em dados subjetivos primários. Considerando-se que o objetivo das Escolas da UniBrad é impactar as diversas áreas da organização com ações de aprendizagem que proporcionem o desenvolvimento de competências que

possam contribuir para a conquista da vantagem competitiva, estabelecer, predominantemente, indicadores objetivos primários na avaliação de desempenho parece coerente com a natureza dos resultados globais esperados. Em termos temporais, verificou-se que a UniBrad busca a avaliação do desempenho da educação corporativa com base em resultados acumulativos, decorrentes do alcance de objetivos previamente determinados e que permitam comparar a evolução do desempenho ao longo do tempo. A predominância do nível de análise organizacional demonstra o alinhamento da UniBrad, em primeiro lugar, com o conceito de universidade corporativa, conforme Meister (1999), ou seja, como um guarda-chuva estratégico para desenvolvimento e educação dos funcionários, clientes, fornecedores e sociedade, com o objetivo de atender as estratégias empresarias da organização, instalando competências que identificam o negócio e posicionam a organização no seu segmento de atuação e em relação aos concorrentes. Em segundo lugar, com o entendimento de como as competências são alimentadas, partindo das competências humanas ou individuais, alimentando as competências organizacionais que são específicas de determinadas áreas ou processos e alimentando finalmente as competências empresariais que guardam em sua essência os fatores críticos de sucesso para que o objetivo do negócio seja alcançado, no caso em análise, que é o retorno financeiro, de acordo com o mapa estratégico do Bradesco.

Em síntese, a análise dos resultados permite destacar os seguintes aspectos em relação à abrangência conceitual e formal do desempenho esperado com a implantação da UniBrad: (i) a valorização do cumprimen-

to de objetivos predeterminados, em múltiplas áreas de resultados e convergentes com o resultado financeiro organizacional; (ii) a valorização dos processos internos como mecanismos para o cumprimento dos objetivos geral e específicos da Uni-Brad; e (iii) o predomínio de indicadores de desempenho de nível organizacional, de natureza quantitativa, objetivos e originários de fontes primárias.

Todos os resultados encontrados apontam para uma preocupação da organização com a mensuração multidimensional do conceito desempenho – guardadas as limitações apontadas na análise. Dessa forma, verifica-se também uma noção ampliada de desempenho, a qual leva em consideração que os resultados da educação corporativa ocorrem em diversas áreas de resultados e de forma cumulativa. Também fica evidente a percepção de que o retorno financeiro depende de diversos indicadores mediadores de desempenho estratégico, relaciona-

dos aos resultados esperados com a implantação da universidade corporativa.

Algumas recomendações podem ser feitas para pesquisas futuras neste tema. Uma delas é que, por se tratar de um estudo de caso, a presente pesquisa não pode ser generalizada. Dessa forma, um possível desdobramento da pesquisa é realizá-la com um conjunto maior de empresas, considerando organizações de segmentos diferentes que pretendem implantar o processo de educação corporativa. Outra frente de trabalho que pode ser considerada é a análise retrospectiva da forma de mensuração do desempenho em universidades corporativas em funcionamento, comparando a análise ao longo de um período e verificando se há (re)conhecimento, por parte da empresa, dos resultados auferidos. Dessa forma, podem-se esclarecer algumas correlações entre os indicadores de desempenho da universidade corporativa e os resultados globais da organização.

REFERÊNCIAS

- ALPERSTEDT, C. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **RAC – Revista de administração contemporânea**, [S. l.], v. 5, n. 3, Curitiba, set./dez. 2001.
- AMARAL, H. O. **Educação Corporativa e suas Dimensões**: estudo exploratório sobre as políticas e práticas em duas empresas brasileiras. 2003. 169 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- CAMERON, K. S.; WHETTEN, D. A. **Organizational effectiveness**: a comparison of multiple models. San Diego: Academic Press, 1983.
- CARNEIRO, J.; ROCHA, A. da; SILVA, J. F. A Critical Analysis of Measurement Models of Export Performance. **BAR – Brazilian Administration Review**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 1-19, May/Aug. 2007.
- CHAKRAVARTHY, B. Measuring Strategic Performance. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 7, p. 437-458, 1986.
- EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.
- EBOLI, M. Uma Revolução Invisível. **Harvard Business Review**, [S. l.], p. 74-85, jun. 2012.
- EBOLI, M. Educação Corporativa e desenvolvimento de competências. In: DUTRA J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. L. **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008, p. 172-192.
- EBOLI, M.; FISCHER, A. L.; MORAES, F. C. C.; AMORIM, W. A. C. (Org.). **Educação Corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010.
- FERNANDES, B. H. R. **Competências & Desempenho Organizacional**: o que há além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2009.
- FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; NAKATA, E. L.; RUAS, R. de L. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. de M. (Org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.
- GLUNK, U.; WILDEROM, C. P. M. **Organizational effectiveness = Corporate performance? Why and How Two Research Approaches need to be Merged**. Tilburg: [s. n.], 1996. (FEW Research Memorandum, v. 715).
- MATITZ, Q. R. S. **Aspectos semânticos, formais e funcionais do conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia**: um modelo analítico. 2009. 309 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.
- MATITZ, Q. R. S.; BULGACOV, S. O. Conceito Desempenho em Estudos Organizacionais e Estratégia: um Modelo de Análise Multidimensional. **RAC - Revista de administração contemporânea**, [S. l.], p. 580-607, jul./ago. 2011.
- MEISTER, J. C. **Educação Corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.
- PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford University Press, 1959.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A. A Competência Essencial da Corporação. In: ULRICH, D. (Org.). **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000. p. 296-308.
- VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- VIANA, F. **Bradesco 70 anos**. São Paulo: Aquarela, 2012.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 5, p. 171-180, 1984.