

Welimar J. Pereira

**A contribuição da educação corporativa para a
satisfação dos clientes e a competitividade no
setor automobilístico**

Pedro Leopoldo
Fundação Pedro Leopoldo
2011

Welimar J. Pereira

A contribuição da educação corporativa para a satisfação dos clientes e a competitividade no setor automobilístico

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Maria Celeste Reis Lobo Vasconcelos.

Área de concentração: Gestão da inovação e competitividade.

Linha de pesquisa: Inovação e organizações.

Pedro Leopoldo
Fundação Pedro Leopoldo

2011

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação: “A contribuição da educação corporativa para a satisfação dos clientes e a competitividade no setor automobilístico”

Nome do Aluno: WELIMAR J. PEREIRA

Dissertação de Mestrado Profissionalizante defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração das faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora, constituída pelos professores:

Prof^ª. Dra. Maria Celeste Reis Lobo Vasconcelos (Orientadora)

Prof. Dr. Jorge Tadeu

Prof^ª. Dr^ª. Elisa Rocha

Pedro Leopoldo – MG, de 30 de Maio de 2011

À minha recém nascida Alícia, que me inspira com cada sorriso e olhar cheio de puras expressões de carinho e amor. À sua sempre linda mamãe, minha esposa Flávia. Sempre lhes amarei.

AGRADECIMENTOS

Ao meu maior mestre e único maestro em minha vida, Jesus, por ter me guiado até aqui e me conduzido por caminhos infinitamente maiores e mais altos que os caminhos que eu mesmo pudesse escolher. Creio que é para o cumprimento de Suas palavras, que dizem: "Porque assim como os céus são mais altos do que a terra, assim são os meus caminhos mais altos do que os vossos caminhos, e os meus pensamentos mais altos do que os vossos pensamentos" (Isaías 55:9).

À minha mãe, que me deu a maior herança que se pode deixar a um filho, os ensinamentos dos caminhos do Senhor.

À minha esposa, que, mais que eu mesmo, acreditou que seria possível, creio que sendo boca de Deus falando aos meus ouvidos.

A toda minha família, que sempre me apoiou.

Aos amigos, que tem um lugar muito especial guardado em meu coração.

RESUMO

O mercado automobilístico brasileiro possui, hoje, grande capacidade de inovação e lançamento de novos veículos. São constantes as notícias e novidades que o setor vem recebendo nos últimos anos. A mídia especializada informa, semanalmente, inúmeras novidades e lançamentos de novos produtos para seus leitores e aficionados, que se interessam por assuntos relacionados a carros. Já para as empresas que competem neste mercado, é grande a necessidade de possuir diferentes estratégias, quando o desejo é garantir seu espaço na mente do cliente e, também, no mercado. Estas estratégias vão desde o lançamento de novos produtos até a preocupação de como eles serão recebidos pelos clientes, em suas “casas”, que, neste trabalho, vamos chamar de revendas. Somente possuir um veículo de destaque não garante aceitação no mercado, necessita-se, também, de estratégias de atendimento e relacionamento com o cliente. Para que o atendimento e relacionamento com o cliente tenham sucesso, os investimentos em inovação também ocorrem através de estratégias de capacitação dos profissionais que atendem e se relacionam com os clientes destas revendas. Estes investimentos, na capacitação profissional, têm como objetivo aumentar o nível de conhecimento do profissional e garantir a competitividade da empresa. Uma das estratégias usadas é a da Educação Corporativa, objeto de análise deste trabalho, que, através de um estudo de caso, visa identificar quais as contribuições que este modelo de estratégia pode contribuir para que os objetivos citados sejam atingidos.

Ficou evidenciado que os profissionais que desempenham a função de vendedores de veículos novos nas revendas, reconhecem grande contribuição por parte da EC para se manterem atualizados quanto aos produtos que vendem. No entanto são ainda maiores as oportunidades que podem ser exploradas utilizando adequadas metodologias de gestão e monitoramento juntamente com a EC, como é levantado no estudo, através dos cases relatados.

Palavras-chave: Educação corporativa; Aprendizagem; Competitividade; Satisfação de Clientes.

ABSTRACT

The Brazilian auto market today has a great capacity for innovation and launch of new vehicles. There is constant news this sector has received in recent years. The specialized media reports weekly novelties and releases and several new products to its readers and fans interested in the subject of cars. For companies that compete in this market there is a great need to have different strategies when they want to ensure their space in the customer's mind and also in the market. Those strategies come from the launching of new product to the concern of how those goods are delivered to the customer in their homes, this work has being called RESALES. Only having one outstanding vehicle does not guarantee market acceptance, its also necessary care strategies and customer relationships. So that the service and customer relationships are successful, investments in innovation also occur through training of professionals who treat and relate to the customers of those dealerships. These investments in professional training are aimed at increasing the level of professional knowledge and ensure the competitiveness of the company. One of the strategies used is Corporate Education, the object of analysis of this work, carried out through a case study, aims to identify the contributions that this type of strategy can help for the achievement of the goals.

It was evident that the professionals who perform the sales function of new vehicles at the dealerships, have recognize the great contribution of the EC to keep them selves up to date about the product that are sold. However the opportunities are even greater that can be explored using appropriate management and monitoring methodologies along with the EC, as it is identified in the study, through the reported cases.

Keywords: Corporate education; Learning; Competitiveness; Customer Satisfaction.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 -	Comparativo entre estratégias tradicional e competitiva para treinamento e desenvolvimento.....	21
Quadro 2 -	As funções da universidade tradicional e da universidade corporativa.....	23
Quadro 3 -	Mudança de paradigma de centro de treinamento para universidade corporativa.....	27
Quadro 4 -	Mudança de paradigma de centro de treinamento para universidade corporativa.....	27
Quadro 5 -	Mudança de paradigma de departamento de T&D para UC....	28
Figura 1 -	Universidade corporativa, um laboratório de aprendizagem....	40
Quadro 6 -	Diversidade de conceituação de aprendizagem organizacional.....	42
Quadro 7 -	Comparativo dos modelos pedagógicos e andragógicos em educação.....	44
Quadro 8 -	Modelo Kirkpatrick.....	48
Quadro 9 -	Elementos da Metodologia ROI.....	49
Quadro 10 -	Características do modelo de avaliação.....	50
Figura 2 -	A pirâmide da aprendizagem.....	52
Quadro 11 -	Levantamento de participações por vendas.....	64
Gráfico 1 -	Índice de satisfação de clientes: revenda 1.....	67
Gráfico 2 -	Índice de satisfação de clientes: revenda 2.....	67
Gráfico 3 -	Índice de satisfação de clientes: revenda 3.....	68
Gráfico 4 -	Índice de satisfação de clientes: revenda 4.....	68
Gráfico 5 -	Indicador da explicação do produto no processo de compras: revenda.....	70
Gráfico 6 -	Indicador da explicação do produto no processo de compras: revenda 2.....	70
Gráfico 7 -	Indicador da explicação do produto no processo de compras: revenda 3.....	71
Gráfico 8 -	Indicador da explicação do produto no processo de compras: revenda 4.....	71
Gráfico 9 -	Nível de avaliação de conhecimento: revenda 1.....	73
Gráfico 10 -	Nível de avaliação de conhecimento: revenda 2.....	74

Gráfico 11 -	Nível de avaliação de conhecimento: revenda 3.....	74
Gráfico 12 -	Nível de avaliação de conhecimento: revenda 4.....	75
Quadro 12 -	Participações por profissionais: revenda 1.....	81
Quadro 13 -	Participações por profissionais: revenda 2.....	82
Quadro 14 -	Participações por profissionais: revenda 3.....	83
Quadro 15 -	Participações por profissionais: revenda 4.....	84
Gráfico 13 -	Volume de participações por revenda e média por profissional.....	85
Gráfico 41 -	Perfil demográfico da amostra.....	87
Gráfico 14 -	Como aprendeu a desempenhar a função.....	89
Gráfico 15 -	Como ocorre o desenvolvimento das competências necessárias.....	90
Gráfico 16 -	Indicadores para monitorar o desempenho e desenvolvimento profissional.....	91
Gráfico 17 -	Experiências de aprendizado que contribuem para o desempenho da função.....	92
Gráfico 18 -	Onde as experiências de aprendizado ocorreram.....	93
Gráfico 19 -	Principais treinamentos que participaram.....	95
Gráfico 20 -	Treinamentos que ofereceram aprendizado útil.....	96
Gráfico 21 -	Participação em atividade de aprendizagem.....	97
Gráfico 22 -	Nível de retenção das atividades de aprendizagem.....	98
Gráfico 23 -	O significado de ser um profissional competitivo.....	99
Gráfico 24 -	Nível em que os profissionais se avaliam competitivos.....	101
Gráfico 25 -	Contribuição que a educação corporativa oferece para serem competitivos.....	102
Gráfico 26 -	Experiências de aprendizado que contribuem para serem mais competitivos.....	103
Gráfico 27 -	Fatores que exercem impacto na competitividade da revenda	104
Gráfico 28 -	Aspectos que podem contribuir para serem mais competitivos.....	105
Gráfico 29 -	Definição sobre satisfação de clientes.....	106

Gráfico 30 - Aspectos que contribuem para a satisfação de clientes.....	108
Gráfico 31 - Aspectos que causam insatisfação do cliente.....	108
Gráfico 32 - Aprendizado que contribui para a satisfação do cliente.....	110
Gráfico 33 - Quais as contribuições do treinamento presencial.....	111
Gráfico 34 - Avaliação das contribuições do treinamento presencial.....	112
Gráfico 35 - Percepção das contribuições do treinamento Web.....	112
Gráfico 36 - As principais contribuições do treinamento Web.....	113
Gráfico 37 - Avaliação das contribuições do treinamento Web.....	113
Gráfico 38 - Percepção das contribuições do treinamento TV.....	114
Gráfico 39 - Quais as contribuições do treinamento TV.....	114
Gráfico 40 - Avaliação das contribuições do treinamento TV.....	115

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Referência para análise do referencial teórico.....	62
--	----

SUMÁRIO

1	Introdução	14
2	Referencial teórico.....	19
2.1	Cenário da educação corporativa e competitividade	19
2.2	Conceito da educação corporativa e competitividade	26
2.3	Objetivos e princípios do modelo de atuação da universidade corporativa	37
2.4	Aprendizagem no sistema de Educação Corporativa	43
2.5	Indicadores no sistema de educação corporativa.....	47
2.6	Satisfação de clientes e a cadeia de valor da educação corporativa.....	54
2.7	Contribuição do referencial teórico para a pesquisa de campo.....	56
3	Metodologia.....	59
3.1	Caracterização da pesquisa	59
3.2	População e amostra.....	60
3.3	Coleta de dados	60
3.4	Estratégia de análise de dados.....	61
4	Análise e apresentação dos resultados	63
4.1	Seleção das revendas para realização do estudo	63
4.2	Indicadores de satisfação dos clientes e avaliação de aprendizagem dos profissionais das revendas.....	65
4.2.1	Indicadores de satisfação de clientes	65
4.2.2	Indicador de nível de aprendizagem dos profissionais da área de vendas	72
4.3	Comparação e análise dos indicadores de satisfação de clientes e avaliação de aprendizagem.....	76
4.3.1	Comparação dos indicadores de satisfação de clientes.....	77
4.3.2	Comparação do indicador de avaliação do conhecimento.....	78
4.4	Percepção dos profissionais quanto às contribuições oferecidas pelas ações de qualificação realizadas pelo sistema de educação corporativa	80
4.4.1	Identificação dos profissionais com maior quantidade de participações	81
4.4.2	Comparativo quanto ao volume de participações entre as revendas	85
4.4.3	Resultados das pesquisas com os profissionais de vendas.....	87
4.4.3.1	Processo de aprendizagem e desenvolvimento do profissional de vendas de veículos novos.....	89
4.4.3.2	Principais meios de aprendizagem que os profissionais participam.....	98
4.4.3.3	A contribuição da educação corporativa para a competitividade das revendas	100
4.4.3.4	A contribuição da educação corporativa para a satisfação dos clientes	106

4.4.3.5 Avaliação sobre as modalidades de treinamentos oferecidos pela educação corporativa	112
4.4.4 Análise das percepções avaliadas pelos profissionais entrevistados	116
4.4.4.1 Processo de aprendizado e desenvolvimento do profissional de vendas.....	117
4.4.4.2 Principais atividades de aprendizado em que participaram	117
4.4.4.3 Contribuições para aumentar a capacidade competitiva e a satisfação dos clientes	118
4.4.4.4 Avaliação quanto aos meios de aprendizagem oferecidos pela educação corporativa	118
4.5 Contribuição dos programas de educação corporativa para a competitividade e satisfação dos clientes.....	119
4.5.1 Contribuições oferecidas pelo programa de educação corporativa	119
5 Conclusões	121
5.1 Recomendações	123
5.2 Limitações inerentes aos métodos.....	124
6 Referências	126
Apêndice 1 – Proposta de questionário de pesquisa.....	130

1 Introdução

O mercado automobilístico brasileiro tem se tornado mais competitivo a cada ano, e, nos últimos dez anos, mais que triplicou o número de montadoras de veículos no país, assim como volume de produção e vendas, segundo Anuário ANFAVEA (2010). Neste cenário, não fica difícil evidenciar que o nível da competitividade também aumentou, exponencialmente. Como consequência, aumentou, também, a competição para garantir um espaço neste mercado, conhecido como margem de participação. Como ação estratégica, frente a esse cenário, as empresas do setor, além de fazerem grandes investimentos em inovações, com lançamentos de novos produtos, novas tecnologias e processos, também investem na capacitação dos profissionais que atuam em sua cadeia de valores, pois esses profissionais exercem influência direta no desenvolvimento dos processos e na entrega de seus produtos no mercado, o que, por consequência, influencia na margem de participação das montadoras.

Assim, os profissionais que atuam no mercado destas montadoras, atendendo aos seus clientes, passaram a ser decisivos para alcançar os objetivos da organização em manter-se competitiva, enfrentando um alto nível de transformações e constantes mudanças. Portanto, a necessidade de capacitar pessoas para o trabalho torna-se uma estratégia indispensável e com alto nível de criticidade.

Desta forma, as empresas estão desenvolvendo soluções que permitam ter maior velocidade no processo de aprendizagem de seus profissionais, principalmente pelo fato de que as unidades de ensino brasileiras não acompanharam o nível de evolução e velocidade que este mercado alcançou no Brasil. Uma das principais mudanças em busca destas soluções, que é percebida nos últimos anos, é que, anteriormente, as empresas enviavam ou até mesmo apoiavam seus profissionais para inúmeros cursos em instituições tradicionais de curso superior, com o objetivo de prepará-los para as constantes mudanças do mercado. Hoje, um número cada vez maior de empresas está disponibilizando e oferecendo cursos desenvolvidos por ela própria, por meio de seus sistemas de educação corporativa, o que, no mercado, convencionou-se chamar de universidades corporativas (ALPERSTED, 2001).

O movimento de inovação nas empresas brasileiras também foi identificado na pesquisa do IBGE que divulgou em 2010 resultados apurados durante o período de 2006 a 2008. Estes demonstram um ambiente de crescimento de mercado consumidor favorável aos investimentos, seja em novos produtos ou em processos, que é o foco da pesquisa. Durante este período a Pintec, (Pesquisa de Inovação e Tecnologia), apresentou forte crescimento no consumo das famílias brasileiras, muitas puderam realizar pela primeira vez, o sonho do primeiro veículo novo.

Este comportamento de mercado, em que as empresas criam suas próprias universidades corporativas, já vem ocorrendo desde os anos de 1960, nos Estados Unidos, que saíram de 400 para, aproximadamente, 2.000 iniciativas de educação corporativa, no final dos anos 1990 (MEISTER, 1999). Com o forte crescimento dessas instituições, segundo a autora, a melhor forma de abordagem da Educação Corporativa seria caracterizá-la como um importante componente da organização, um guarda-chuva estratégico, que contribui com a direção e reforço da necessidade de implementação de um modelo que permita gerenciar o conhecimento, com a atenção voltada para a formação das competências necessárias, onde ambos estarão alinhados para atender ao planejamento estratégico da organização. Essa integração possibilitará promover, de forma constante, o aumento do valor do capital intelectual da organização e, conseqüentemente, de toda a cadeia de valor: Organização, Clientes, Parceiros, Fornecedores e Sociedade, como abordado pela autora (MEISTER, 1999).

A necessidade em capacitar os profissionais da organização se deve ao fato de que, em uma era que a velocidade das mudanças é tão significativa, a educação não mais termina quando o aluno se forma na escola tradicional. Anteriormente, a vida de um indivíduo era dividida em dois períodos: aquele em que ele ia para a escola e o posterior à sua formatura, em que ele começava a trabalhar. Agora, espera-se que os trabalhadores construam sua base de conhecimento ao longo da vida. Assim, quando o indivíduo iniciar sua vida profissional, o volume e a velocidade das mudanças serão tão significativos, que o processo de aprendizagem deverá ser contínuo, ou seja, haverá, sempre, a sobreposição do trabalho e aprendizagem (SANTOS *et al.*, 2001).

Com os investimentos no processo de educação continuada de seus profissionais, as organizações esperam alcançar um elevado nível de capacitação desses trabalhadores, ganhando maior velocidade no processo de aprendizagem e, como consequência, mais vantagem competitiva. Como afirma Senge (1990), a única vantagem competitiva sustentável é a capacidade de aprender mais rápido e melhor do que os concorrentes.

Em relação ao setor automobilístico brasileiro, essas mudanças vêm ocorrendo tanto em seus produtos quanto nos serviços prestados aos clientes, evidenciando, ainda mais, a necessidade das empresas desse mercado em realizarem a gestão de seus processos de aprendizagem, conhecimento e competência e, principalmente, em sua rede de profissionais que se relacionam com seus clientes. Para isso, as empresas precisam inovar constantemente, tanto em seus produtos quanto em seus serviços. Alguns autores ressaltam que as empresas mais inovadoras e competitivas são aquelas que desenvolvem a habilidade de gerenciar o conhecimento, incorporando-o aos seus produtos e serviços (VASCONCELOS; FERREIRA, 2002).

Para desenvolver a capacidade de aprendizagem, gerar novos conhecimentos e conseguir transmiti-los para os serviços de atendimento aos clientes, através de sua rede de profissionais, as empresas aplicam os princípios inerentes à educação corporativa, com o objetivo de criar processos de aprendizagem contínua. O propósito é que toda a cadeia de valor aprenda a trabalhar com novos processos, novas soluções, novas tecnologias e compreenda a importância da aprendizagem ativa e contínua e desenvolvam competências empresariais e humanas, consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios. Tudo isso para atender aos maiores interessados, as empresas, os profissionais e aos clientes. Com a educação, gera-se competência, que se transforma em qualidade de produtos e serviços, promovendo maior competitividade e, conseqüentemente, lucro (EBOLI, 2004).

As empresas utilizadas neste estudo, são revendas que representam uma montadora cujo seus resultados de participação em vendas no mercado brasileiro tem se destacado com grande êxito nos últimos anos, liderando o mercado.

Assim, o problema desta pesquisa está na identificação de indicadores que possam ressaltar a contribuição do sistema de educação corporativa em suportar a competitividade e a satisfação do cliente final das revendas, na área de vendas do setor automobilístico. Para isso, serão inicialmente definidos, os conceitos de sistemas de educação corporativa, conhecidas como universidades corporativas, e o conceito de competitividade e satisfação de clientes. A pesquisa terá como questão norteadora a seguinte pergunta: Qual a contribuição da educação corporativa no suporte à competitividade empresarial e à melhoria da satisfação do cliente final do setor automobilístico?

O objetivo principal da pesquisa é o de analisar quais as contribuições o sistema de educação corporativa oferece para desenvolver e suportar a satisfação dos clientes e a competitividade das revendas do setor automobilístico.

Como caminho para responder a questão norteadora da pesquisa e atingir o objetivo principal, destacam-se três objetivos intermediários, sendo eles:

- a) identificar os indicadores de avaliação de aprendizagem e de satisfação dos clientes das revendas;
- b) comparar e analisar os resultados dos indicadores de avaliação de aprendizagem e satisfação dos clientes entre as revendas; e
- c) pesquisar, junto aos profissionais, como é percebida a contribuição dos programas de educação corporativa para a competitividade e satisfação dos clientes.

Este trabalho se justifica pela proposta em promover uma reflexão entre o que os trabalhadores recebem como qualificação profissional, a contribuição percebida dessas qualificações para o desempenho de suas funções, para seu próprio desenvolvimento profissional e, ainda, para a melhoria da satisfação dos clientes e da competitividade.

Como justificativa pessoal, destaca-se o interesse do pesquisador em aprofundar e conciliar os conhecimentos práticos, adquiridos ao longo da carreira profissional no

setor automobilístico, a uma sólida base teórica e métodos científicos oferecidos pela academia.

A dissertação está estruturada em cinco capítulos, que compreendem: Introdução, Referencial teórico, Metodologia, Análise e apresentação dos resultados e Conclusão.

2 Referencial teórico

Este capítulo tem como objetivo descrever as contribuições teóricas que serão utilizadas para contextualizar o sistema de educação corporativa. Neste sentido, se divide em sete partes, com a função de descrever os modelos de educação corporativa e relatar como essa estratégia é recebida pelas empresas brasileiras e estudiosos do processo de aprendizagem organizacional.

2.1 Cenário da educação corporativa e competitividade

Diferente de outros tempos, atualmente, a educação não mais termina quando o aluno se forma na escola tradicional. Anteriormente, a vida de um indivíduo era dividida em dois períodos: aquele em que ele ia para a escola, e o posterior à sua formatura, em que ele iniciava a sua vida profissional, ou seja, quando se dedicava exclusivamente ao trabalho. Agora, se espera que estes trabalhadores construam sua base de conhecimento ao longo da vida profissional (MEISTER, 1999). Em se tratando do sistema de ensino tradicional, esse possui um modelo de educação baseado no campus universitário e centrado no professor, ao contrário da necessidade atual do mercado de trabalho, que precisa desenvolver profissionais para atender às suas demandas de escassez de mão de obra qualificada. Nesse cenário, surgem as universidades corporativas, que tem como centro o aluno, ou seja, o profissional e as atividades que por ele serão desenvolvidas. Procura desenvolvê-lo, buscando uma aprendizagem contínua, que contribua para alcançar os objetivos da organização.

No Brasil, a força de trabalho inserida no mercado formal gira em torno de 60 milhões de pessoas. Desse contingente de profissionais empregados, apenas 8% concluíram um curso superior (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2007), o que evidencia que uma grande parte de profissionais, que exercem uma profissão com o regime de contratação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), ainda precisa concluir ciclos básicos do ensino tradicional. Mostra, também, a extrema necessidade de se democratizar a educação continuada, avançar no sentido de se oferecer oportunidades reais e adequadas para a capacitação profissional. Assim, o

fato de esses profissionais já estarem inseridos no mundo do trabalho, por si só, configura-se em um limitador do retorno aos tradicionais bancos escolares. Com essa realidade encontrada, uma das possíveis soluções é a oferta de alternativas diversificadas, para que esses profissionais possam ter maior possibilidade de qualificação para o mercado de trabalho. Entre as soluções que surgem para eles, propostas pelas próprias empresas, destaca-se a educação corporativa, que utiliza massivas práticas de educação à distância, para que a otimização de tempo e o processo de qualificação, seja o mais adequado possível. Com estes modelos, as organizações conseguem atender, de um lado, a necessidade de mão de obra qualificada e, de outro, diminuir, ao máximo, o tempo que o profissional se ausenta de suas atividades para participar de processos de qualificação para o trabalho.

De forma geral, as empresas investem em capacitação de seus profissionais porque já perceberam que promover a qualificação de seus profissionais é, antes de tudo, investir em seu próprio negócio. Exemplo disso são os indicadores de investimentos em treinamentos e capacitação profissional que foram propostos pela *American Society for Training & Development (ASTD)* - um aumento de 10% no capital investido na empresa como um todo, corresponde a um incremento de 3,4% na produtividade, enquanto elevar em 10% o nível de educação dos colaboradores (nas competências tecnológicas e/ou gerenciais), chega a representar uma elevação de 8,6% na produtividade. O que aumenta a percepção de ganho, por um lado, o alto nível de competitividade e, por outro, ter uma equipe mais qualificada que busque sempre ganhar velocidade no processo de aprendizado individual e organizacional. Esses investimentos têm como objetivo evoluir o nível de capacitação profissional da organização. Tal tendência pode ser reforçada com a constatação de um aumento da demanda por serviços educacionais, particularmente, os *on-the-job training* (Treinamento no local de trabalho), o que impulsiona a proliferação das então denominadas universidades corporativas (GREENSPAN, 1999).

A velocidade de crescimento dos sistemas de educação corporativa evoluiu na mesma proporção em que aumentava a distância entre o que as universidades tradicionais ofereciam e o que as empresas necessitavam (BLASS, 2005). Todas essas constatações se devem ao surgimento de um grande número de novas tecnologias, em velocidades nunca antes ocorridas. Assim, tanto as empresas como

seus trabalhadores, sejam na área administrativa ou produtiva, passaram a perceber que era preciso obter qualificações, que, anteriormente, não eram necessárias. A educação e a qualificação da força de trabalho passam a ser uma grande vantagem competitiva do século XXI. Isto ocorre porque as qualificações exigidas vão além das responsabilidades limitadas de determinado cargo e alcançam um conjunto amplo de habilidades necessárias para que o trabalhador se adapte às novas tecnologias e mudanças no mercado de trabalho (EBOLI, 1999).

Essa necessidade é decorrente do entendimento de que “se o ambiente de negócios muda mais rapidamente do que o tempo de resposta natural da organização, a aceleração do aprendizado pode tornar-se um meio de os profissionais aumentarem suas habilidades em criar os resultados desejados” (GALER; HEIJDEN, 1992, p. 7). Como o profissional não está suficientemente formado para exercer o cargo que exige um conhecimento muito específico, então, torna-se necessário que a empresa, caso não queira perder em competitividade no mercado, elabore uma solução que atenda ao conteúdo formativo e à velocidade desejada para se manter competitiva, criando um ambiente que contribui para o modelo que tem se mostrado mais adequado a essas circunstâncias, a educação corporativa (MEISTER, 1999).

Esses são cenários que a educação corporativa deve avaliar para gerar valor econômico para a organização e obter resultados, como aumento da competitividade e geração de riquezas, ou seja, lucro. Para isso, é preciso que o conhecimento oferecido seja aplicado. Exatamente o que as empresas da nova economia valorizam e buscam de forma sistemática para conseguir diferenciar seus produtos, serviços e processos do demais concorrentes.

Ao inovarem, as organizações processam informações de fora para dentro, com o intuito de resolver problemas existentes e adaptarem-se ao ambiente em constante transformação. Além disso, estabelecem novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, a fim de redefinir tanto os problemas quanto as soluções. Nesse modelo, recriam continuamente o seu ambiente de negócios. A análise das vantagens competitivas representa um importante orientador para a Educação Corporativa, que pode fortalecer o processo de aprendizagem organizacional.

A Educação Corporativa deve privilegiar o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, que incentivem e promovam a criatividade, a inovação e a capacidade de aprendizagem. O objetivo final será a qualidade dos produtos e serviços, a qualidade no atendimento, satisfação e fidelização de clientes e a penetração de mercado (SANTOS *et al.*, 2001).

Para desenvolver estas competências, é importante avaliar e diferenciar entre estratégias tradicionais e competitivas, que possuem elementos de desenvolvimento profissionais que se diferenciam. Tais elementos cultivam visões distintas, seja voltada para dentro da própria empresa, neste caso a tradicional, ou voltada para cadeia de valor, aberta ao mundo, no caso da competitiva (MEISTER, 1999). Para exemplificar essa diferenciação, segue o QUADRO 1, como comparativo:

Quadro 1 – Comparativo entre estratégias tradicional e competitiva para treinamento e desenvolvimento

Estratégia Tradicional	Estratégia Competitiva
Missão	
Educar pessoas	Melhorar a organização por meio de um aprendizado contínuo e aplicado
Objetivos	
Cumprir orçamentos	Aplicar o aprendizado na realidade da empresa, melhorando-a
Perfil dentro da empresa	
Centro de custos	Centro de lucros
Burocrático	Competitivo
Sem vinculação com a cultura	Melhorando a cultura
Modo de Ação	
Sala de aula	Aberta para o mundo
Visão endógena	Visão exógena; <i>Visitas; Benchmarking/Entrevistas</i>
Não há exigência de aplicação	Busca aplicação em projetos
Não há vinculação com a avaliação de Desempenho	Serve como um indicador para o desenvolvimento de carreira
Responsabilidade da empresa	Responsabilidade conjunta e dividida entre o funcionário e a empresa
Avalia os professores	Avalia a aplicação
Consultores externos	Consultores internos e externos
Tecnologia tradicional	Tecnologias avançadas

Fonte: MEISTER (1999).

Neste cenário, torna-se difícil, para não dizer impossível, imaginar outro modelo, onde a universidade tradicional possa atuar, senão em forma de parceria, complementando o que se adéqua à necessidade da empresa. A educação, nas universidades tradicionais, não acompanha e, muito menos, antecipa-se à velocidade das mudanças no ambiente dos negócios e das inovações tecnológicas.

O tempo de disseminação das informações não acompanha a velocidade que as empresas exigem e, muitas vezes, nem com a profundidade necessária. O que torna a responsabilidade em preparar o profissional para o dia-a-dia da empresa, um papel da educação corporativa, através de suas ações de capacitação e treinamentos feitos sob medida, para atender à realidade da organização. Criando-se, assim, maior possibilidade de promover o aprendizado contínuo de seus profissionais, atendendo à necessidade atual, ou seja, o que vem ocorrendo aqui e agora, evoluindo seu papel estratégico para a sobrevivência e o desenvolvimento das empresas (VERGARA, 2000).

Ainda conforme a autora, as empresas argumentam que os profissionais precisam da teoria e da prática integradas, de forma permanente. A finalização de um curso universitário não garante ao recém formado a competência necessária para lidar com as mudanças ou, até mesmo, com as rotinas da empresa. Assim, a educação corporativa, com o aprendizado contínuo, desenvolve a formação do aprendiz para atuar com estratégias arrojadas e proativas, realização de seu potencial criativo, para dominar certas habilidades e informações e, também, desenvolver outros públicos que compõem a cadeia de valor, como clientes e fornecedores (VERGARA, 2000).

Diferentes dos programas de treinamento e desenvolvimento, as universidades corporativas agregam valores, através da educação como um processo contínuo; a empresa precisa ter uma cultura forte e coesa de educação continuada para fazer frente às ameaças do ambiente externo e tornar-se ou manter-se competitiva. O desenvolvimento das pessoas precisa estar fortemente alinhado aos propósitos da empresa. Neste sentido, as universidades corporativas têm caráter doutrinário, a despeito do discurso organizacional em mencionar a capacidade de pensar diferente, de inovar, de romper paradigmas, como a principal competência hoje exigida e, portanto, privilegiada na universidade corporativa; guardadas as devidas diferenças, pode-se dizer que o exército é uma das mais antigas universidades corporativas que se conhece (VERGARA, 2000).

Outra caracterização de um cenário favorável ao surgimento das universidades corporativas é quando Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que em uma economia onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva. As chamadas universidades corporativas surgem com o propósito de preparar as pessoas para um novo contexto organizacional, caracterizado por mudanças constantes e alta competitividade.

Um último aspecto importante e indispensável a ser considerado, dentro da abordagem do cenário, é o debate que insiste na resistência ao surgimento das universidades corporativas e a sua possível concorrência com as universidades tradicionais. Com o objetivo de colocar uma clara distinção dos papéis de ambas as instituições, o QUADRO 2 resume essas funções:

Quadro 2 – As funções da universidade tradicional e da universidade corporativa

Universidade Tradicional	Universidade Corporativa
Desenvolver competências essenciais para o mundo do trabalho	Desenvolver competências essenciais para o sucesso do negócio
Aprendizagem baseada em sólida formação conceitual e universal	Aprendizagem baseada na prática dos negócios
Sistema educacional formal	Sistema do desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências
Ensinar crenças e valores universais	Ensinar crenças e valores da empresa e do ambiente de negócios
Desenvolver cultura acadêmica	Desenvolver cultura empresarial
Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade	Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes.

Fonte: EBOLI, 1999.

No QUADRO 2, a autora demonstra que os papéis entre as universidades, mais se complementam do que são concorrentes. Cabe acrescentar, dentro desse aspecto, que o trabalho em atualizar continuamente a base de conhecimento de um empregado é uma tarefa muito grande e audaciosa. Assim, as universidades corporativas estão unindo forças com as universidades tradicionais, conciliando os objetivos do empregado, da organização e da instituição de ensino, em uma parceria a três, benéfica para todas as partes envolvidas. Em lugar de simplesmente entregar uma lista de necessidades ao ensino superior, as empresas estão, atualmente,

especificando as habilidades, o conhecimento e as atitudes necessárias para o sucesso em uma determinada organização e, nesse processo, estão criando programas conjuntos de educação formalmente reconhecidos, para, assim, atender à estratégia da organização em criar diferencial competitivo, através de um aprendizado contínuo (MEISTER, 1998).

As autoras (MARIOTTI, 1999; EBOLI, 1999) destacam que as empresas, através de seus sistemas de educação corporativa, veem o desenvolvimento dos profissionais que fazem parte da cadeia de valores, como uma ação estratégica que visa ao desenvolvimento de competências profissionais, técnicas e gerenciais, consideradas importantes para os negócios.

Na chamada economia do conhecimento, a força muscular estará mais concentrada no cérebro do que em outros músculos. Dessa forma, Meister (1999) comenta que é necessário um constante aperfeiçoamento do conhecimento, devido à velocidade com que as mudanças ocorrem em um mundo cada vez mais globalizado, com grande volume de informações. A autora complementa que esse é um cenário baseado na economia norte-americana, realidade que também se aplica ao Brasil. Assim, a educação não mais termina na faculdade, mas permanece necessária ao longo de toda a vida profissional de um indivíduo.

Esse mesmo conceito encontra apoio em Delors (2000), que diz que a formação inicial, antes era vista como suficiente para o indivíduo desenvolver uma determinada carreira e, em decorrência do processo constante de mudanças e da produção de novos conhecimentos, esse comportamento passou a fazer parte da história, pois não atende ao mercado profissional, o que exige um processo contínuo de aprendizagem, durante toda a vida. Contudo, este é um forte argumento tanto para o desenvolvimento do sistema de educação corporativa quanto para a evolução da educação como um todo. O modelo do sistema de educação corporativa assumido nas empresas é diferente dos que são adquiridos nas atuais escolas de negócios? Meister (1999, p. 12) responde que:

As universidades corporativas são essencialmente as dependências internas de educação e treinamento que surgiram nas empresas por

causa, de um lado, da frustração com a qualidade e o conteúdo da educação superior e, do outro, da necessidade de um aprendizado permanente. Em muitas corporações, elas se transformaram em complemento estratégico para educar não apenas os funcionários, mas também parceiros, fornecedores, clientes e comunidade.

Diante dessa resposta, fica claro que o sistema de educação corporativa tem uma preocupação constante com o desenvolvimento contínuo do aprendizado de toda a cadeia de valor.

2.2 Conceito da educação corporativa e competitividade

Tem sido crescente nas organizações, o que hoje é chamado de Sistema de Educação Corporativa. Para operacionalizá-lo, conta-se com a criação de órgãos ou divisões dentro de grandes empresas brasileiras, identificados como universidades corporativas, com o objetivo de desenvolver o processo de aprendizagem, reter a formação do conhecimento e das competências críticas, para atender às estratégias do negócio. Nesse aspecto, Meister (1999, p. 27) define o conceito de Universidade Corporativa, ou seja, Sistema de Educação Corporativa, como: “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”. Acrescenta que “a metáfora da universidade pode ser entendida facilmente e até imprime ao treinamento corporativo uma marca característica e que atrai a atenção dos funcionários”.

Com atenção aos conceitos propostos na citação anterior, a autora diferencia o que é chamado de treinamento corporativo, que pode ser realizado pelo Treinamento e Desenvolvimento (T&D), do conceito de universidade corporativa. Para Meister (1999), um departamento de treinamento de uma empresa tende a ser reativo, descentralizado e serve à ampla audiência, atendendo a pedidos específicos, enquanto a universidade corporativa tem orientação proativa e centralizadora para o encaminhamento de soluções de aprendizagem, para cada negócio dentro da empresa, e com uma visão estratégica de toda a organização.

Para tal definição, os departamentos de treinamento, em geral, propõem programas de treinamento, à medida que eles se tornam necessários, sendo, muitas vezes, identificada a sua necessidade no contexto de um departamento específico, e cujos tópicos são, na maior parte das vezes, genéricos (ALPERSTED, 2001).

Já dentro do conceito de Meister (1999), nas universidades corporativas, os programas de educação e treinamento são permanentes e orientados com visão de futuro, antecipando e gerando necessidade de melhoria, privilegiando os objetivos organizacionais e orientados para cada negócio dentro da empresa. Conforme Gerbman (2000), as universidades corporativas têm um escopo mais estratégico, enquanto os departamentos de treinamento são mais táticos.

Diante dessas descrições e diferenciações, a partir deste ponto, serão abordados alguns autores que tratam da mudança de paradigma entre T&D e Universidades Corporativas, que recentemente, no Brasil, tem se revelado um amplo debate, através de revistas especializadas e artigos nos meios acadêmicos. Por um lado, muitos tratam como uma diferenciação, considerando que é apenas uma evolução no modelo de T&D e, por outro, defendem que é uma verdadeira ruptura entre o que se chama do antigo T&D para um conceito mais amplo de Sistema de Educação Corporativa. Assim, seguem os QUADROS 3, 4 e 5, que propõem comparações entre modelos adotados nos Estados Unidos e modelos pesquisados que estão sendo adaptados no Brasil, e que levam às percepções das mudanças que estão ocorrendo nas empresas, que iniciaram este processo.

Quadro 3 – Mudança de paradigma de centro de treinamento para universidade corporativa

MUDANÇA DE PARADIGMA		
CENTRO DE TREINAMENTO		UNIVERSIDADE CORPORATIVA
Desenvolver habilidades	OBJETIVOS	Competências Críticas
Aprendizado individual	FOCO	Aprendizado Organizacional
Tático	ESCOPO	Estratégico
Necessidades individuais	ÊNFASE	Estratégias de Negócio
Interno	PÚBLICO	Interno e Externo
Espaço Real	LOCAL	Espaço real e Virtual
Aumento de habilidades	RESULTADO	Aumento do Desempenho

Fonte: EBOLI (1999).

No QUADRO 3, o último tópico, resultado, é conceituado como aumento de desempenho, o que não garante, necessariamente, o atendimento a um dos objetivos da Educação Corporativa, que é suportar a competitividade da organização. Aspecto que é observado na versão revisada, apresentada no QUADRO 4, elaborado pela mesma autora, conforme fonte.

Quadro 4 – Mudança de paradigma de centro de treinamento para universidade corporativa

MUDANÇA DE PARADIGMA		
CENTRO DE TREINAMENTO		UNIVERSIDADE CORPORATIVA
Desenvolver habilidades	OBJETIVOS	Desenvolver as competências Críticas
Aprendizado individual	FOCO	Aprendizado Organizacional
Tático	ESCOPO	Estratégico
Necessidades individuais	ÊNFASE	Estratégias de Negócios
Interno	PÚBLICO	Interno e Externo
Espaço Real	LOCAL	Espaço real e Virtual
Aumento de habilidades	RESULTADO	Aumento da competitividade

Fonte: EBOLI (2004).

No QUADRO 4, Eboli (2004) propõe a única mudança existente no tópico resultado, que passa a ser conceituado como aumento da competitividade. Diferente do QUADRO 3, elaborado em 1999, que se referia a aumento do desempenho. Assim, o conceito do QUADRO 4 passa a estar alinhado com um dos objetivos da Educação Corporativa, que é suportar a competitividade organizacional.

Portanto, na publicação de Eboli (2004), o novo conceito de “resultado”, quando passado para “aumento da competitividade”, ganha um contorno mais estratégico, ampliando, também, o foco que é dado pela autora americana, Meister (1999) - visão interna do Sistema de Educação Corporativa. No QUADRO 5, demonstra-se o alcance do conceito de resultado, descrito pela autora americana.

Quadro 5 – Mudança de paradigma de departamento de T&D para UC

MUDANÇA DE PARADIGMA		
Departamento de Treinamento		Universidade Corporativa
Reativo	Foco	Proativo
Fragmentada e Descentralizada	Organização	Coesa e Centralizada
Tático	Alcance	Estratégico
Pouco ou Nenhum	Endosso ou Responsabilidade	Administração e Funcionários
Instrutor	Apresentação	Experiência com várias tecnologias
Diretor de Treinamento	Responsável	Gerente de unidade de negócio
Publico alvo amplo/Profundidade limitada	Audiência	Currículo personalizado por família de cargo
Inscrições abertas	Inscrições	Aprendizado no momento certo
Aumento de qualificações profissionais	Resultado	Aumento de desempenho no trabalho
Opera como função administrativa	Operação	Opera como unidade de negócio
Treinamento imposto do tipo	Imagem	UC como metáfora de aprendizado
Ditado pelo T&D	Marketing	Venda sob consulta

Fonte: MEISTER (1999).

Os QUADROS 3, 4, e 5, apresentados pelas autoras Eboli (1999; 2004) e Meister (1999), ainda que sejam adaptações, deixam registrado a necessidade de mudanças requeridas pelas empresas, no que se refere à capacitação e aprendizagem de seus profissionais. Destacando os conceitos que são demonstrados nos QUADROS, 3, 4, e 5, essa necessidade de mudança se faz, abordando um aspecto mais amplo, que ultrapassa as fronteiras da própria organização, ou seja, um modelo de aprendizagem que anteriormente estava voltado somente para os próprios profissionais da empresa, e, agora, passa a envolver outras partes que compõem toda a cadeia de valor.

Nesse ponto, o sistema de educação corporativa, através de sua universidade corporativa, busca evoluir de um modelo de Departamento de Treinamento e Desenvolvimento tradicional, para um novo modelo mais atual, que tem como

objetivo atender às demandas de um cenário em que as mudanças ocorrem em velocidades maiores a cada dia, em uma época chamada de era do conhecimento - onde o próprio volume das mudanças também leva à rápida obsolescência desse conhecimento.

Esta percepção, de rápidas mudanças e alto nível de obsolescência, também é citada por Vergara (2000), descrevendo que o aprendizado contínuo das pessoas deve estar atento ao que vem ocorrendo aqui e agora, com o objetivo de tornar-se estratégico para a sobrevivência e o desenvolvimento das empresas. Prepara-se os profissionais para que sejam capazes de reverter a obsolescência da informação, que está cada vez mais veloz, para tomar decisões e agir em processos descentralizados, trabalhar em equipe, resolver problemas, superar dificuldades, compreender como as empresas operam e usar as mais recentes tecnologias para conectar-se com quem precisar, em qualquer parte do mundo.

Assim, fica caracterizada a necessidade da aprendizagem “em qualquer lugar e a qualquer hora”, voltada para as necessidades específicas do negócio e tendo como público-alvo as partes que compõem toda a cadeia de valor, como fornecedores, clientes, investidores, sociedade e todos aqueles que formam a cadeia produtiva e contribuem para a formação de valor para o negócio. As ações e estratégias do sistema de educação corporativa se caracterizam como um ciclo virtuoso, pois quanto mais se aprende maior e mais veloz será a capacidade de se aprender novamente (MEISTER, 1999).

Dessa forma, a mudança de paradigma é bastante ampla, em relação à condição precedente. A era do Treinamento e Desenvolvimento (T&D) representa um conceito individualista, que tem a atenção voltada para as habilidades específicas de um setor ou departamento, o que a torna fragmentada. Em outra perspectiva, a Educação Corporativa tem um conceito que permite uma visão da empresa como um todo, o que possibilita seu desenvolvimento em um plano estratégico, comprometido com o(s) negócio(s) e alinhado às estratégias da organização. Com este modelo que permite ter a visão de todo o ambiente corporativo, o aprendizado organizacional sempre será direcionado para o resultado global e não para a

melhoria de uma parte isolada da organização ou exclusivamente de equipes, setores ou mesmo seus componentes, o que constrói um ambiente com maiores possibilidades de alcançar os resultados estratégicos da organização.

Dessa forma, a Educação Corporativa se caracteriza como um componente da organização, que direciona e fomenta o processo de Gestão do Conhecimento Organizacional, com atenção ao processo de Gestão de Competências, onde ambos estarão alinhados ao planejamento estratégico da organização. Essa integração possibilita aumentar, de forma permanente, o valor do Capital Intelectual da Organização e, conseqüentemente, de toda a cadeia de valor, que, conforme o conceito citado por Meister (1999), é composto no âmbito interno pela própria organização e no âmbito externo, por clientes, parceiros, fornecedores e sociedade.

Com o objetivo de conceituar a gestão de competências e gestão do conhecimento, citados por Meister (1999), como modelos que contribuem para a atuação do sistema de educação corporativa, seguem, abaixo, as definições de autores que tratam do tema.

Fleury e Fleury (2000) definem competência, como conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA); sendo um saber responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Nesse contexto, as Competências Institucionais referem-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao funcionamento das Organizações. As Competências Individuais referem-se ao conjunto que cada pessoa possui (SANTOS *et al.*, 2001).

A dinâmica dessa criação de valores, seja econômica para a organização ou social para o indivíduo, é abordada por Dutra (2009), ao citar que, colocando, lado a lado, organização e pessoas, pode-se verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. Enquanto as pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu

aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios. Este processo, que é natural em qualquer comunidade, pode ser gerenciado e potencializado com efeitos benéficos para a organização e para as pessoas. Ainda contextualizando essa dinâmica, Canabrava e Vieira (2006) destacam que a aprendizagem organizacional se materializa quando seus participantes, ao vivenciar situações específicas, têm uma postura questionadora e passam a buscar soluções; tal reflexão sistemática leva as pessoas a mudarem a compreensão sobre os fenômenos organizacionais.

Para alavancar os resultados das ações de aprendizagem, a educação corporativa se baseia no modelo de gestão do conhecimento, que está permeada nos processos de aprendizagem organizacional, conjugando três processos: aquisição e geração do conhecimento; disseminação, compartilhamento e transferência do conhecimento; e construção da memória ou codificação do conhecimento em um único processo coletivo de elaboração das competências necessárias à organização (FLEURY, 2000).

Dentro do contexto de gestão do conhecimento, a missão das universidades corporativas consiste, em sua essência, formar e desenvolver os talentos na gestão de negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua. O objetivo principal desse sistema é o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios (EBOLI, 2004).

Bayma (2004) destaca o sistema de educação corporativa como uma evolução, comparado aos tradicionais departamentos de treinamento e desenvolvimento, que desenvolvem competências em sintonia com as estratégias das empresas. O foco da educação corporativa reside na organização, que aprende e estimula o aprendizado, desenvolvendo as competências essenciais da empresa. Como um dos grandes valores alcançados pela educação corporativa destaca-se a competitividade da organização, que é suportada pelo processo de educação continuada, o que promove a capacidade do modelo de universidade corporativa em

proporcionar uma evolução no processo de aprendizagem das organizações e desenvolver o que Senge (1990, p. 37) avalia como vantagem competitiva, quando descreve que “a única vantagem competitiva sustentável é a capacidade de aprender mais rápido e melhor do que os concorrentes”.

Identificar as competências essenciais da organização, ou seja, aquela competência que se destaca como um diferencial competitivo, é fundamental para o sucesso do projeto de educação corporativa e da organização. Entre as pesquisas realizadas, Meister (1999) descreve características comuns, encontradas em várias universidades corporativas, que contribuíram para identificar esse novo conceito. Essas características foram agrupadas e denominadas como Currículo Básico, que, segundo a autora, é o componente que difere a universidade corporativa do T&D. A composição desse currículo é descrita como os três “Cs”, para o processo de desenvolvimento dos profissionais em todos os níveis da empresa e demais envolvidos na cadeia de valor. São eles:

- a) cidadania corporativa: Incute em todos os níveis de funcionários a cultura, os valores, as tradições e a visão da empresa. Nesse conceito de cidadania, está implícita uma forte identificação com a empresa em que se trabalha e seus valores centrais. Tem como objetivo atender à necessidade da organização em desenvolver uma linguagem comum e um modo de pensar, tomando como base valores únicos e que possam ser compartilhados. Nas experiências de aprendizagem, os funcionários aprendem um conteúdo a que se propõe o treinamento e, também, que absorva valores, crenças e cultura da organização, o que possibilita a formação de uma cultura corporativa;
- b) estrutura contextual: Oferece a todos os funcionários uma visão geral dos negócios da empresa, seus clientes, concorrentes e as melhores práticas dos outros. Os funcionários adquirem um conhecimento sólido das características e dos benefícios dos produtos e serviços da empresa, como ela ganha dinheiro, como seus negócios se comparam com os da concorrência e, o mais importante, como aprender com as melhores práticas das empresas de primeira linha, que determinam os padrões de excelência dentro do mercado. O objetivo é

- desenvolver entre os funcionários, o conhecimento e as qualificações necessárias para garantir a sustentação da competitividade geral da empresa; e
- c) competências básicas do ambiente de negócios: Representam um conjunto de competências específicas para a empresa, competências que os profissionais precisam para exercer suas funções e atividades, o que possibilita contribuir para a obtenção de vantagem competitiva da empresa. As competências básicas comuns que foram identificadas nas empresas são as seguintes: aprendendo a aprender, comunicação e elaboração, raciocínio criativo e solução de problemas, conhecimento tecnológico, conhecimento de negócios globais, desenvolvimento de liderança e autogerenciamento da carreira.

Baseando-se no conceito de Meister (1999), sobre os três Cs do Currículo Básico, Eboli (2004) busca avançar e propõe os sete princípios de sucesso da educação corporativa, conforme suas pesquisas, realizadas em empresas brasileiras. Seguem os sete princípios:

- a) competitividade: Valorizar a educação, como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os, efetivamente, em fator de diferenciação da empresa diante dos concorrentes, ampliando, assim, sua capacidade de competir. Significa buscar elevar, continuamente, o patamar de competitividade empresarial, por meio da implantação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas empresariais e humanas;
- b) perpetuidade: Entender a educação, não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial existente em cada colaborador, mas, também, como um processo de transmissão da herança cultural, a fim de perpetuar a existência da empresa;
- c) conectividade: Privilegiar a construção social do conhecimento, estabelecendo conexões e intensificando a comunicação e a interação. Objetiva ampliar a quantidade e a qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo;
- d) disponibilidade: Oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis para que os colaboradores possam realizar a aprendizagem, a qualquer hora e em qualquer lugar;

- e) cidadania: Estimular o exercício da cidadania individual e corporativa, formando atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la, e de atuar, pautados por postura ética e socialmente responsável;
- f) parceria: Entender que desenvolver continuamente as competências dos colaboradores é uma tarefa complexa, exigindo que se estabeleçam parcerias internas (com líderes e gestores) e externas (instituições de nível superior); e
- g) sustentabilidade: Ser um centro gerador de resultado para a empresa, procurando sempre agregar valor ao negócio. Pode significar, também, buscar fontes alternativas de recursos, que permitam um orçamento próprio e autosustentável.

Como análise dos modelos apresentados, os três Cs, propostos por Meister (1999), e os sete princípios, elaborados por Eboli (2004), este último se configura como uma releitura que propõe a ser uma evolução dos três C's, quando comparados; a evolução aborda os temas da disponibilidade "a qualquer hora e em qualquer lugar" e o da "parceria", onde é defendido um orçamento autosustentável. Os demais pontos estão compreendidos em ambos os modelos.

Portanto, os conceitos vistos, até então, permitem compreender a justificativa da necessidade de mudança eminente no processo de aprendizagem, para que ele se torne uma constante dentro das organizações. Para isso, basta lembrar o que foi descrito anteriormente, "necessidade da aprendizagem em qualquer lugar e a qualquer hora" (MEISTER, 1999, p. 23), ou seja, a importância e os resultados que podem ser obtidos com um processo contínuo de aprendizagem dentro das organizações, o que também é destacado por Nonaka e Takeuchi (1997), quando descrevem que a aprendizagem constante contribuirá para a organização criar novos conhecimentos, conseqüentemente novos produtos, serviços e processos, pois a criação de um novo conhecimento não está condicionada a um único indivíduo, função ou departamento, mas, sim, a todos que atuam no negócio. Uma das vantagens em se construir um novo conhecimento, a partir de inúmeros pontos de vista, é que todas as contribuições se tornam ambíguas, ou seja, tende à

instalação de um caos; é exatamente, neste momento, que pode nascer um novo conhecimento.

A construção do ambiente de aprendizagem contínua faz com que as organizações reivindiquem variados benefícios do sistema de educação corporativa, como exemplo:

- a) habilidade para aumentar a taxa de aprendizagem dentro da companhia;
- b) habilidade para responder aos desafios da globalização, inclusive o uso de tecnologia;
- c) habilidade para alinhar metas empresariais e estratégias;
- d) dirigir centralmente uma atividade local;
- e) ajudar na manutenção de uma cultura corporativa, mesmo quando há diversas culturas; e
- f) focalizar todos os profissionais da organização no papel fundamental de aprendizagem e geração de conhecimento, sustentando uma vantagem competitiva.

Seria difícil prover alguns desses elementos sem uma visão mais ampla e voltada para o negócio, como é a proposta da educação corporativa ou até mesmo para os modelos de universidades tradicionais (BLASS, 2005).

Outra justificativa, quanto à manifestação da educação corporativa, é a necessidade das empresas em obter o controle mais rígido sobre o processo de aprendizagem, vinculando, de maneira mais direta e estreita, os programas de aprendizagem às metas e resultados estratégicos da empresa. A educação corporativa deve atuar em todos os níveis empresariais, desde o estratégico, passando pelo tático, indo até o operacional, atuando como complemento do gerenciamento, do aprendizado e desenvolvimento dos profissionais da organização (BOMFÁ, 2002).

2.3 Objetivos e princípios do modelo de atuação da universidade corporativa

Um dos modelos de atuação da universidade corporativa é a tendência de busca pela chamada autosustentação. Uma das formas de se iniciar é por meio da comercialização dos serviços e da experiência adquirida. O primeiro passo é dado ao priorizar os treinamentos para os funcionários da empresa e demais profissionais da cadeia de valor, garantindo maior volume de ações realizadas e, portanto, maior produtividade. Como as ações realizadas são baseadas na cultura e nos objetivos da organização, este acaba sendo um forte elemento de maior qualidade, além da própria competitividade das ações realizadas, o que torna perceptível a geração de valor que o modelo oferece com seus produtos e serviços customizados (MEISTER, 1999).

A autora apresenta uma lista de 10 objetivos e princípios que constituem a base do poder que as universidades corporativas têm no sentido de mobilizar os funcionários, para que eles formem uma força de trabalho de altíssima qualidade, oferecendo oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização (MEISTER, 1999):

- 1) considerar o modelo da universidade corporativa como um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem;
- 2) elaborar um currículo que incorpore os três Cs: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas;
- 3) treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã;
- 4) passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem;
- 5) encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado;
- 6) passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o “autofinanciamento” pelas unidades de negócio;
- 7) assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem;
- 8) criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos; e

- 9) utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

Segundo Eboli (1999), o que pode evidenciar a relação das universidades corporativas e o quanto elas contribuem com o sucesso obtido pelas empresas é a contribuição nos resultados dos negócios, que decorrem da elaboração de sistemas educacionais competitivos, que privilegiam o desenvolvimento de atitudes, postura e habilidades, e não apenas conhecimento técnico e instrumental dos colaboradores. Elas também criam oportunidades de aprendizagem ativa e contínua, que dão suporte aos processos críticos do negócio, o que é fundamental para a competitividade empresarial em qualquer ramo de atividade.

Analisando sobre o foco da formação profissional, Vergara (2000), complementa que a universidade corporativa, voltando-se tanto para seus objetivos, estratégias e atividades específicas, corre o risco de formar “apertadores de parafuso”, no sentido chapliniano. Essa postura causará perda da competitividade da organização, por não dispor de pessoas que dominem o pensamento abstrato, os conceitos, pessoas que não desenvolvam as habilidades requeridas para um aprendizado contínuo, ou seja, pessoas capazes de ler o que não está escrito, de ver o que não é mostrado, de ouvir o que não é falado. Enfim, pessoas capazes de fazer a diferença em um mundo de constantes e velozes mudanças.

Esta preocupação também é relatada pelos autores Reboul (1980) e Snook (1974), quando realizaram pesquisas de campo, que forneceram dados que possibilitaram identificar que as políticas e práticas aplicadas pelas universidades corporativas, que faziam parte do estudo, apresentaram características de doutrinação opostas às de educação, porém em grau reduzido. Certamente esses são relatos válidos e trazem reflexões que devem ser consideradas, quando no desenvolvimento dos programas de formação profissional.

Para o desenvolvimento de programas de formação profissional, são divulgados pelo Ministério da Educação (MEC) (BRASIL, 1996), através da Lei de Diretrizes e Bases, em seu artigo 39, três facetas da educação: a educação à ciência, à tecnologia e ao

trabalho. Destaca-se, ainda, que essas facetas, quando integradas, conduzem ao permanente desenvolvimento. Assim, no que se refere à educação à ciência, uma parceria com as universidades tradicionais de qualidade, pode contribuir para evitar a formação do que Vergara (2000) chamou de apertadores de parafusos e promover a integração das várias facetas da educação, proporcionando uma formação profissional mais completa.

Essa preocupação também é manifestada por Aranha (1992), argumentando que todo conhecimento pressupõe o sujeito que quer conhecer e o objeto a ser conhecido, que se apresentam frente a frente, dentro de uma relação. O conhecimento é o ato, o processo pelo qual o sujeito se coloca no mundo e, com ele, estabelece uma ligação. A relação de conhecimento implica em uma transformação tanto do sujeito quanto do objeto. A verdadeira formação do conhecimento se dá dentro do processo dialético de ida e vinda, do concreto para o abstrato, processo esse que jamais tem fim e que vai revelando o mundo humano na sua riqueza e diversidade. Os programas precisam estar alinhados às estratégias do negócio. O funcionário precisa adquirir a habilidade de compreender o conhecimento transmitido em um treinamento promovido pela educação corporativa e contextualizá-lo na sua prática diária, bem como criar soluções para os novos e constantes problemas que vão surgindo.

A educação corporativa focaliza o desenvolvimento do quadro de pessoal, com vistas à obtenção de resultados para os negócios. Trata-se de um modelo estruturado, tanto para transmitir conhecimentos específicos sobre assuntos dos quais os funcionários apresentam algumas deficiências, quanto para prepará-los para os desafios vindouros. Para atender à necessidade de capacitação é que ocorre a proliferação de cursos formais pelas próprias empresas, em consequência do crescente interesse organizacional, pelo desenvolvimento permanente de empregados mais capacitados. As atividades de ensino dirigidas pelas empresas promovem um programa de capacitação alinhado aos objetivos da organização e essa ação garante uma mensagem unificada, com uma linguagem comum. É importante destacar que a criação dos cursos formais disponibilizados pelas empresas, por meio de suas universidades corporativas, não se restringe apenas

aos níveis estratégicos. Abrange, também, as áreas operacionais e táticas. O propósito da aprendizagem contínua, promovido pelo modelo de universidade corporativa, é o de desenvolver competências, formas de pensamento, atitudes, hábitos, bem como uma ampla visão do negócio, dotando as pessoas de ferramentas mentais que aperfeiçoem seu trabalho (MEISTER, 1999).

Dentro dos elementos que compõem o sistema de educação corporativa, Fleury (2000) destaca alguns que devem ser considerados para o seu fundamento e direcionamento pela estratégia empresarial. Entre eles, a correta identificação das competências necessárias aos negócios, quando da implantação dos respectivos programas de educação, certamente pode fortalecer a definição e a realização da estratégia empresarial.

Outro elemento são os modelos de gestão desenhados para a capacitação das pessoas da organização, que poderão ser direcionados, prioritariamente, para as atribuições específicas nas unidades que compõem cada área, sem deixar de considerar os conhecimentos de ordem geral e as habilidades cognitivas necessárias a toda a Organização. Esse objetivo não se limita apenas aos profissionais da empresa, pois a educação corporativa se transforma em um complemento estratégico para educar também os parceiros, fornecedores, clientes e comunidade (MEISTER, 1999).

Para atender aos amplos e diversos públicos, a autora apresenta na FIG. 1, uma análise de alguns meios e formas de atuação que as empresas estão experimentando, para desenvolver o espírito da aprendizagem permanente entre seus funcionários e de toda a cadeia de valor.

Figura 1 – Universidade corporativa, um laboratório de aprendizagem



Fonte: MEISTER (1999).

As definições de cada um dos meios de aprendizagem utilizados pelas universidades corporativas, pesquisadas pela autora, estão a seguir (MEISTER, 2004):

- a) aprendizagem via Satélite: Pode ocorrer de maneira sincronizada ou não. Ela permite treinar um grande número de funcionários em um período menor, comparativamente aos métodos tradicionais. Pode produzir uma educação consistente, usando instrutores qualificados e especialistas em determinados assuntos. Reduz os custos de viagem e de tempo dos profissionais envolvidos, o treinamento acontece simultaneamente, atingindo públicos em diversas regiões geográficas e possibilita interação em tempo real. A interação com o instrutor especialista também é um dos diferenciais, possibilita aos alunos uma experiência de interatividade, que contribui favoravelmente para maior grau de retenção da aprendizagem;
- b) aprendizagem via multimídia: Computador de mesa está sendo transformado em estação de trabalho que emprega gráficos, animação, vídeo e áudio para facilitar a aprendizagem. Com isso, atende-se o objetivo de criar soluções de aprendizagem em que os alunos possam acessar quando quiserem e ainda despertar o interesse e imaginação, acelerando o aprendizado e reduzindo custo e tempo de treinamento;

- c) tecnologias de aprendizagem cooperativa: Tecnologia que oferece o modelo de aprendizagem em grupo, um dos modelos mais poderosos, diferente da aprendizagem multimídia, que permite que o indivíduo estude isoladamente, ambos sem a necessidade de deixar sua área de trabalho. Este modelo de aprendizagem corporativa pode estar ligada a um software ou avançados bancos de dados. Independente do caso, o objetivo é o mesmo: ser centro de convergência, em torno do qual os profissionais do conhecimento se reúnem, aprendem seu ofício e compartilham o sucesso;
- d) bancos de dados de conhecimento na Intranet: Poderosa ferramenta para compartilhar e armazenar o conhecimento dentro da organização, permite aos trabalhadores comunicar e compartilhar informações e conselhos virtualmente – pela Internet. O objetivo é integrar informações e conhecimento difusos ao saber coletivo de uma organização;
- e) aprendizagem via Web: A Internet está claramente modificando a maneira como armazenamos, transferimos, encontramos e gerenciamos o conhecimento. O objetivo da Web, para a educação da força de trabalho, é a sua capacidade de personalizar experiências de aprendizagem, de acordo com as necessidades e preferências de cada indivíduo. Além disso, o treinamento via Internet permite o acompanhamento automático de cada experiência de aprendizagem. Os sistemas podem ser personalizados para gerar relatórios diários, inclusive nomes dos alunos, endereços de e-mail, tempo gasto *online* e telas visitadas; e
- f) campus virtual – É a próxima oportunidade para que comunidades de alunos possam estudar, por meio da tecnologia, sem precisar deixar seu local de trabalho. Possibilidade de apresentar um programa de aprendizagem sob medida, a qualquer dia, horário ou local, com o conteúdo mais adequado ao aluno. Todo o imenso acervo de informação disponível na Internet pode ser interligado a acervos específicos, como sistemas de informações gerenciais, indicadores de desempenho, biblioteca, centro de documentação, normas e padrões, manual da qualidade, treinamento, *data mining* e *intranets*, diferenciando-se do campus tradicional, que é físico, possui turmas grandes, organizadas por períodos semestrais, exames de meio de ano e finais e, ainda, programas de pesquisa, que ocupam muito tempo energia dos docentes, mas estão acessíveis apenas à população de alunos da graduação. O Campus Virtual

é um ambiente de aprendizagem em tempo real, usando a Internet/Intranet para oferecer programas educativos e formações adaptadas às necessidades do aluno. A tendência futura é que as instalações físicas das Universidades Corporativas sejam gradativamente substituídas por estruturas virtuais. São inúmeras as vantagens, como, por exemplo, o custo do treinamento à distância via rede informatizada, que são consideravelmente inferiores aos do treinamento presencial. Com isto, a implantação de uma universidade corporativa, antes privilégio das grandes corporações, pode ser viabilizada para empresas de menor porte, que poderá se consorciar ou terceirizar o serviço. Certamente, uma forma que acelera o aprendizado organizacional, tão sonhado por Senge (1990).

2.4 Aprendizagem no sistema de Educação Corporativa

Os diversos conceitos de aprendizagem organizacional foram descritos por Garvin (2003), os quais seguem no QUADRO 6.

Quadro 6 - Diversidade de conceituação de aprendizagem organizacional

Autoria / ano	Conceito
Argyris (1977)	Processo de detecção e correção de erros.
Daft e Weick (1984)	Processo pelo qual desenvolve o conhecimento das relações ação-resultado entre a organização e o ambiente.
Fiol e Lyles (1985)	Processo de aprimoramento das ações, através de melhor conhecimento e compreensão.
Stata (1989)	Ocorre através de <i>insights</i> compartilhados, conhecimento e modelos mentais, baseando no conhecimento e experiências passadas, ou seja, na memória.
Huber (1991)	A gama de comportamentos é ampliada a partir do processamento de informações.
Levitt e March (1991)	Codificam inferências da história em rotinas que orientam o comportamento.
Kim (1993)	Aumento da capacidade de uma organização realizar ações eficazes.

Fonte: GARVIN (2003).

A proposta de educação continuada assenta-se em quatro pilares ou aprendizagens: aprender a conhecer ou aprender a aprender, vista como condição “para beneficiar-se das oportunidades oferecidas pela educação ao longo de toda a vida”; aprender a fazer, no âmbito do trabalho e das diversas experiências sociais que se oferecem; aprender a viver juntos, desenvolvendo a percepção do outro, reconhecendo a diversidade e o pluralismo; e aprender a ser, para agir com discernimento e

autonomia, desenvolvendo a memória, raciocínio, sentido estético, capacidades físicas, aptidão para comunicar-se (DELORS, 2000).

Com isto, em uma proposta de educação no ambiente de trabalho, Barnett (1999) propõe que trabalho e aprendizagem não são sinônimos e constituem conceitos diferentes; entretanto, não podem ser colocados como atividades distanciadas, já que a aprendizagem está inserida no trabalho, assim como o trabalho está envolvido na aprendizagem. A aprendizagem tem se tornado trabalho; a aprendizagem ocorre no e pelo trabalho e assim como se aprende trabalhando se trabalha para aprender (RAPOSO, 2006).

A aprendizagem no ambiente de trabalho ocorre com pessoas adultas, portanto, pessoas que são responsáveis pelos seus comportamentos, ações, opiniões e também pela sua aprendizagem. Os adultos selecionam o que vão aprender e o fazem mediante os processos seletivos severos, relacionados à experiência e ao próprio interesse. Neste sentido, aprendem o que desejam e que é significativo para aprenderem, de uma maneira mais geral, buscando o que já tiveram em suas experiências. Sendo um processo de educação para adultos, o modelo de educação utilizado na educação corporativa que melhor se adapta às necessidades, seria o modelo andragógico, que, segundo Knowles (1976, p. 17), é a “arte e a ciência destinada a auxiliar os adultos a aprender e a compreender o processo de aprendizagem”. A andragogia busca compreender o adulto, considerando os aspectos psicológicos, biológicos e sociais. Não seria a melhor opção assumir o modelo de educação pedagógico, por ele não considerar a experiência que o indivíduo possui. Para esta análise e diferenciação, segue o QUADRO 7, com o objetivo de ilustrar a diferença entre modelos de educação.

Quadro 7 – Comparativo dos modelos pedagógicos e andragógicos em educação

	Modelo Pedagógico	Modelo Andragógico
Papel da experiência	A experiência daquele que aprende é considerada de pouca utilidade. O que é importante, pelo contrário, é a experiência do professor.	Os adultos são portadores de uma experiência que os distingue das crianças e dos jovens. Em numerosas situações de formação, são os próprios adultos com a sua experiência, que constituem o recurso mais rico para as suas próprias aprendizagens.
Vontade de aprender	A disposição para aprender aquilo que o professor ensina tem como fundamento critérios e objetivos internos à lógica escolar, ou seja, a finalidade de obter êxito e progredir em termos escolares.	Os adultos estão dispostos a iniciar um processo de aprendizagem, desde que compreendam sua utilidade, para melhor afrontar problemas reais da sua vida pessoal e profissional.
Orientação da aprendizagem	A aprendizagem é encarada como um processo de conhecimento sobre um determinado tema. Isso significa que é dominante a lógica centrada nos conteúdos, e não nos problemas.	Nos adultos, a aprendizagem é orientada para a resolução de problemas e tarefas com que se confrontam na sua vida cotidiana (o que desaconselha uma lógica centrada nos conteúdos).
Motivação	A motivação para a aprendizagem é fundamentalmente resultado de estímulos externos ao sujeito, como é o caso das classificações escolares e das apreciações do professor.	Os adultos são sensíveis a estímulos da natureza externa (notas, etc.), mas são os fatores de ordem interna que motivam o adulto para a aprendizagem (satisfação, autoestima, qualidade de vida, etc.)

Fonte: GOECKS (2003).

O centro das atividades educacionais do adulto é na aprendizagem, jamais no ensino. As práticas educacionais para o adulto obtêm melhor resultado quando são baseadas na reflexão e ação, com assuntos discutidos e vivenciados, não se tornando uma forma verbalista, mas, sim, reflexiva, para que possa ter valor e também a utilidade, de acordo com seu repertório ou seus critérios pessoais, conforme preconizado pelo modelo andragógico de ensino (MEISTER, 1999). Também, abordando a educação de adultos quanto à aprendizagem no ambiente de trabalho, tem-se que eles são responsáveis pelos seus comportamentos, ações, opiniões e, também, pela sua própria aprendizagem.

Certamente, toda a bagagem de conhecimentos individuais e de grupo, adquirida com o passar dos anos, na própria organização ou fora dela, expressa um conteúdo de aprendizagem e ocorre principalmente via processos de treinamento e desenvolvimento dos empregados, tanto no nível individual como em grupo. O objetivo é que o empregado seja mais produtivo e, por isso, se investe nele, proporcionando-lhe o desenvolvimento de habilidades técnicas, humanas e

conceituais. Kim (1993) comenta que o aprendizado tem dois significados: adquirir conhecimento e adquirir habilidade. O conhecimento é o porquê, a parte conceitual do aprendizado, saber por que alguma coisa funciona ou acontece. A habilidade é o como, a aplicação, ter capacidade para fazer algo acontecer. No mundo dos negócios, “saber por que” e “saber como”, são igualmente importantes e tornam uma pessoa capaz de efetivar uma ação, conectando pensamento e ação.

Diante da necessidade de novos padrões de produtividade, eficácia nos custos e qualidade no relacionamento com clientes, empresas com visão de futuro voltam-se, cada vez mais, para programas internos e personalizados de educação continuada para o público envolvido em sua cadeia de valor, a fim de ajudá-los a alcançar seus objetivos estratégicos e agirem como catalisadores da mudança organizacional. (SANTOS *et al.*, 2001).

Descrevendo, também, sobre os tipos de aprendizagem, Senge (1990) aborda dois tipos: a aprendizagem adaptativa (*adaptive learning*), que é reativa, relacionada à luta contra o ambiente; e a aprendizagem generativa (*generative learning*), que é relacionada à criatividade e diz respeito à capacidade de enxergar os sistemas que controlam os eventos e identificar a fonte dos problemas. A aprendizagem generativa é considerada superior à aprendizagem adaptativa, por implicar maior valor competitivo para a organização, pois busca o domínio pessoal e incorpora dois movimentos, que são subjacentes.

O primeiro é o contínuo esclarecimento do que é importante para o indivíduo e o segundo, que é aprender continuamente, como ver a realidade atual com mais clareza. Quanto ao significado de aprender, neste contexto, o autor explica que:

Não significa adquirir mais informações, mas sim expandir a capacidade de produzir os resultados que realmente queremos na vida, é aprendizagem generativa para a vida inteira. As organizações que aprendem não são possíveis se não houver, em todos os níveis, pessoas que a pratiquem (SENGE, 1998, p. 16).

Também abordado por Garvin (2003), “organizações que aprendem” é definida como uma organização hábil na criação, aquisição, interpretação, transferência e

retenção de conhecimento e, também, na modificação deliberada de seu comportamento, para refletir novos conhecimentos e *insights*. Portanto, as organizações que aprendem precisam administrar ativamente o processo de aprendizagem com foco e propósito e, para tal, precisam criar maior *expertise* (DRUCKER, 1995).

A educação, dentro das organizações, tem como característica ser contínua, contrária ao que anteriormente era associada, às escolas e instituições universitárias; treinamento era associado com organizações e indústria. Durante a última década, em particular, o uso dessa linguagem nesse campo mudou. Treinamento tem desaparecido, em favor de desenvolvimento de recurso humano, e educação está sendo consumida dentro do conceito mais largo de aprendizagem vitalícia (BLASS, 2005).

2.5 Indicadores no sistema de educação corporativa

Aprendizagem organizacional são estratégias onde os investimentos realizados buscam como potencializar a competitividade e a produtividade em circunstâncias de incerteza tecnológica e de mercado. Quanto maiores são as incertezas, maior a necessidade de aprender (DODGSON, 1993).

Com estes investimentos, é importante desenvolver um sistema de controle e medição, que possibilite uma visão compartilhada da educação corporativa e identificação de necessidades de aprendizagem atual e futura. Assegurar uma avaliação constante dos resultados obtidos da contribuição na realização da estratégia da organização e orientação para o desenvolvimento da aprendizagem, caracterizam passos rumo a avanços para obter vantagem competitiva (MEISTER, 1999).

Criar uma organização para uso eficiente e eficaz, para diluir custos decorrentes; identificar interessados; definir a amplitude e interesses quanto às qualificações e competências necessárias; desenvolver produtos e serviços, com soluções de

aprendizagem para compartilhamento de conhecimento e interação entre as pessoas, também fazem parte da estratégia da educação corporativa.

Outro componente fundamental inclui selecionar parceiros de aprendizagem, como fornecedores, consultores e instituições com que a empresa possa integrar forças, planejar soluções de tecnologia, selecionar os meios de aprendizagem mais eficientes, assim como as formas de distribuição para todos os envolvidos da cadeia de valor (MEISTER, 1999).

Não é no tamanho e nem no formato das UCs que se pode melhor compreender sua missão de promotoras e gestoras do conhecimento organizacional, ou seja, das estratégias de criar, assimilar, difundir e aplicar conhecimentos. Esta compreensão está na capacidade de utilização de tecnologia de ponta, acoplada a uma nova metodologia de trabalho, que permita a todos dentro da empresa, usar as informações disponíveis e, também, atuar como fornecedores de novas informações. O envolvimento de toda a cadeia de valor no processo de aprendizagem é fundamental para o sucesso da organização (EBOLI, 1999).

Criar indicadores eficazes de mensuração dos resultados, obtidos com os investimentos em treinamento, é um grande desafio para as empresas. Outro desafio é que esses indicadores permitam realizar um diagnóstico para planejar ações que alcancem resultados sólidos. Os indicadores utilizados tradicionalmente (número de dias de treinamento, horas de treinamento por funcionário, média do custo de treinamento, número de pessoas treinadas, número de cursos oferecidos etc.) pouco auxiliam na compreensão de quanto o negócio foi realmente beneficiado com o treinamento. É imperativo que se estabeleçam indicadores de mensuração que estejam estreitamente vinculados aos resultados do negócio, tais como: melhor qualidade dos produtos e serviços; atendimento e imagem; maior participação no mercado; prêmios recebidos; lançamento de novos produtos; tornar-se referência no mercado; etc. Ou seja, é crucial que seja avaliado e mensurado o impacto dos produtos e serviços fornecidos pela universidade corporativa, nos resultados do negócio (EBOLI, 1999).

Existem modelos que trazem propostas de avaliação de desempenho e indicadores quantitativos e qualitativos das ações de treinamento. O primeiro a ser apresentado é o modelo de Kirkpatrick, proposto em 1959, por Donald Kirkpatrick, com o objetivo de medir o valor específico do treinamento ofertado por uma instituição ou negócio, aos seus empregados. O modelo sugere que o treinamento pode e deve ser medido em quatro níveis, conforme QUADRO 8.

Quadro 8 – Modelo Kirkpatrick

Nível 1	Reação – Os participantes gostaram do programa oferecido?
Nível 2	Aprendizado – Que conhecimentos, habilidades e outras [atitudes] os participantes adquiriram?
Nível 3	Como resultado do programa de treinamento, os participantes passaram a se comportar de forma diferente?
Nível 4	Resultados – O programa afetou os resultados, tais como custos, qualidade do trabalho, produção, e outros?

Fonte: KIRKPATRICK (1994).

A universidade corporativa, quando concebida como uma unidade de negócio, assim como proposto pelas autoras Meister (1999) e Eboli (2004), para justificar seu valor ou relação custo-benefício, necessita de métricas de desempenho pautadas pelo retorno sobre o investimento, *Return on Investment* (ROI, na sigla inglesa). Em português, convencionou-se utilizar a sigla RIEC, que é o acrônimo de Retorno do Investimento em Educação Corporativa (TARAPANOFF, 2001).

O modelo ROI, concebido em no final da década de 1970, sofreu mudanças, acréscimos e desenvolvimentos. Talvez a proposta de avaliação sobre o retorno do investimento mais utilizada e aceita seja a apresentada por Jack Phillips (2003). Nela, se encaixa o segundo modelo para ser montado como um quebra-cabeça, composto inicialmente por cinco blocos, conforme QUADRO 9.

Quadro 9 – Elementos da metodologia *ROI*

Bloco 1	Referencial de avaliação	Caracterização de como os dados devem ser coletados. É sugerido que seja usado o processo do <i>balanced scorecard</i> de Kaplan e Norton (1996) ou o modelo em quatro níveis de avaliação de Kirkpatrick (1975). O modelo sugerido por Phillips é o mesmo desenvolvido por Kirkpatrick, acrescido de mais um nível – retorno sobre o investimento.
Bloco 2	O Modelo Processual	Revela como os dados devem ser coletados, processados, analisados e relatados para as partes interessadas. O modelo processual engloba a escolha das técnicas e procedimentos adequados a cada situação.
Bloco 3	Desenvolvimento de Padrões	Desenvolve padrões que servem como diretrizes para que os resultados dos estudos sejam consistentes e confiáveis. Os padrões permitem a réplica dos procedimentos, com os mesmos resultados, e são essenciais para a credibilidade do processo de avaliação.
Bloco 4	Implementação	Trata de vários aspectos a serem considerados nesta fase: habilidades, comunicação, papéis, responsabilidades, planos e estratégias.
Bloco 5	Aplicação e Prática	Descreve a implementação do processo dentro da organização, o valor adicionado às atividades, produtos e serviços desenvolvidos pelos empregados, revelados pelo processo de métrica e avaliação para a organização, e o impacto que a avaliação de um programa específico tem sobre a organização.

Fonte: PHILLIPS (2003).

No QUADRO 9, são demonstrados passos para a implementação de indicadores, que buscam quantificar a contribuição e o valor agregado pelas atividades realizadas pela educação corporativa - desde a definição dos dados que devem ser coletados, aspectos de avaliação a serem considerados para as análises a serem realizadas, a definição de padrões para que os desempenhos individuais possam ser comparados, até os resultados gerados para a organização.

O QUADRO 10 complementa com uma abordagem ampliada, oferecendo o conceito de diferentes níveis, que serve como referencial para a avaliação, no momento em que a atividade de desenvolvimento profissional é realizada, até a medição da contribuição ao negócio.

Quadro 10 – Características do modelo de avaliação

Nível 1	Reação, Satisfação, e Planejamento da Ação	Mede o grau de satisfação dos participantes do treinamento, seus planos para aplicar as competências adquiridas e o que aprenderam.
Nível 2	Aprendizado	Focaliza o que os participantes aprenderam durante o programa, utilizando testes, <i>role plays</i> , simulações, avaliação de grupos e outras ferramentas de avaliação. No entanto, este tipo de mensuração não oferece garantia de que o que se aprendeu seja efetivamente aplicado nas atividades “ <i>in service</i> ”.
Nível 3	Aplicação e Implementação	Uma variedade de métodos de acompanhamento são usados para determinar se os participantes aplicaram o que aprenderam no trabalho. A frequência e a utilização das habilidades adquiridas são medidas importantes neste nível. No entanto, mesmo que a avaliação neste nível seja importante para aferir o sucesso da aplicação do treinamento, ela não garante que haverá um impacto positivo sobre o negócio.
Nível 4	Impacto sobre o Negócio	A mensuração focaliza nos resultados reais atingidos pelos participantes do treinamento, na aplicação das competências adquiridas no seu local de trabalho. Neste nível podem ser medidos: resultados; qualidade; custo; tempo despendido; e satisfação do cliente. No entanto, embora o programa de mensuração possa produzir índices reais de impacto sobre o desenvolvimento do negócio, ainda permanece a preocupação com o seu custo-benefício.
Nível 5	Retorno sobre o Investimento	O último nível da avaliação compara os benefícios monetários do programa com os custos despendidos com o programa. Embora o ROI possa ser expresso de várias formas, ele geralmente é representado em termos de porcentagem ou relação de custo-benefício. A cadeia de avaliação de impacto só está completa no momento que se efetiva a aferição do investimento efetuado.

Fonte: PHILLIPS (2003).

As medidas dos níveis 1 – medir a satisfação e 2 – medir o aprendizado, são realizadas no decorrer do treinamento. Quanto aos dados relacionados aos níveis 3 e 4, são realizados após o treinamento. Conforme os autores, caso essas medidas não sejam levantadas nos diferentes níveis, especialmente a partir do nível 2, não será possível identificar que os resultados alcançados foram devido à realização do programa de treinamento. Do ponto de vista do cliente, o valor dos dados levantados aumenta conforme é apresentado, como um resultado em cadeia, o que demonstra a representatividade do efeito do treinamento a cada nova etapa do processo. A metodologia ROI é um processo centrado no cliente, vindo ao encontro das necessidades informacionais dos indivíduos que iniciam, aprovam e patrocinam o programa.

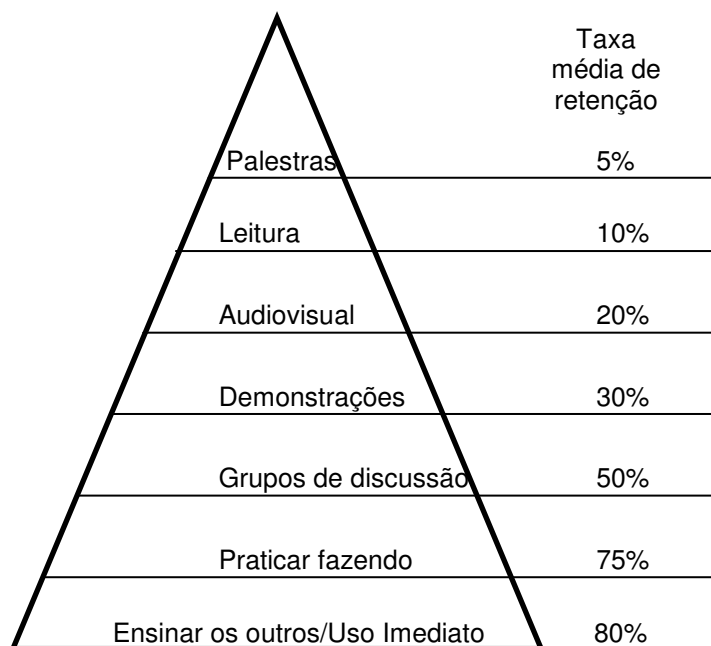
Finalmente, Phillips, em obra conjunta com Stone (PHILLIPS; STONE, 2002), acrescenta mais uma importante característica no processo de mensuração do custo-benefício de um programa de educação corporativa, a identificação dos

benefícios intangíveis. Passa-se a considerar, também, os benefícios intangíveis, que devem ser medidos e reportados. Eles podem ser evidenciados com o objetivo de adicionar sucesso ao programa de desenvolvimento profissional e configurar-se como dados qualitativos.

Em diversas situações, efeitos intangíveis sobre grupos de profissionais treinados, como satisfação no trabalho, segurança na abordagem do cliente, melhoria da comunicação, aumento de cooperação, maior comprometimento institucional, menor taxa de reclamações, são resultados tão ou mais importantes do que as medidas quantitativas, tangíveis. Os autores abordam estes resultados como medidas do nível 3, os intangíveis do tipo comportamental. Assim como as medidas do nível 4, os intangíveis passam a ter impacto sobre o negócio, por exemplo, a satisfação do cliente e a redução da evasão (*turnover*) de empregados (PHILLIPIS; STONE, 2002).

Como indicadores que destacam a mensuração da capacidade de retenção de vários meios utilizados para aprendizagem, a FIG. 2 propõe diferentes níveis de retenção para cada um destes meios.

Figura 2 – A pirâmide da aprendizagem



Fonte: MEISTER (1999).

Através da aprendizagem se consegue alavancar o conhecimento tácito, que transmitido e armazenado dentro da organização, é repassado aos seus membros para que ele se torne tácito novamente. Esse é o papel do ciclo do gerenciamento do conhecimento, ou espiral do conhecimento: “o conhecimento tácito mobilizado é ampliado no âmbito da organização, através dos quatro modos de conversão do conhecimento e cristalizados em níveis ontológicos superiores” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 71). Os meios apresentados, na FIG. 2, demonstram quais aqueles que mais contribuem para a transmissão do conhecimento, dentro da organização.

No modelo de aprendizagem profissional no ambiente de trabalho, permite que o trabalhador, após o aprendizado, passe a frente este conhecimento, o que possibilita um maior envolvimento do profissional na rotina diária da empresa. Geus (1998) cita que a intensidade com a qual as pessoas se aplicam, confiam e se envolvem no trabalho, não só gera um efeito direto sobre os resultados da empresa, mas o melhor efeito direto se comparado a qualquer outro, a expectativa de vida de sua empresa. Portanto, é imprescindível que as organizações criem mecanismos, visando ao envolvimento das pessoas no desenvolvimento continuado da empresa.

2.6 Satisfação de clientes e a cadeia de valor da educação corporativa

É importante que a Educação Corporativa privilegie o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, que incentivem e promovam a criatividade, a inovação e a capacidade de aprendizagem. O objetivo final será a qualidade dos produtos e serviços, a satisfação e fidelização de clientes e a penetração de mercado (SANTOS *et al.*, 2001).

Para Cobra (1997), satisfação de cliente significa descobrir não apenas o que ele quer ou deseja para saciar suas necessidades, pois, a grande maioria das pessoas não sabe exatamente o que quer. A satisfação do cliente está ligada a certas sensações de saciedade, que são atendidas através de uma compra e de um atendimento à suas expectativas, levando à satisfação de suas necessidades.

O conceito de satisfação é constituído por dois componentes (HUETE, 1998):

- a) estrutural: refere-se às prestações tangíveis, possíveis de medir; e
- b) emocional: diz respeito à personalidade, à imagem que a empresa pretende ter no mercado. O componente emocional da satisfação dos clientes está relacionado com a subtração das expectativas às percepções. Se o resultado for positivo, pode considerar-se um determinado nível de satisfação, caso contrário, um nível de frustração. Uma percepção não é mais do que um juízo de valor baseado nos sentidos, muito influenciado pelo conteúdo emocional.

É, então, necessário compreender as circunstâncias que podem influenciar as percepções e expectativas. Com esse objetivo, a empresa deve criar base de dados a partir do mercado, com diversos níveis (HUETE, 1998):

- a) abordagens quantitativas: consistem na avaliação, por parte do cliente, da prestação de serviço em uma determinada escala (questionários, pontuações, escalas);

- b) abordagens qualitativas: pretendem adquirir informação do cliente em forma de reclamações, comentários e sugestões;
- c) técnicas de investigação: utilizam ferramentas como inquéritos, entrevistas em profundidade, painel de clientes, *focus group*;
- d) informação das operações: prende-se com informação recolhida pelo pessoal da primeira linha que atende o cliente; e
- e) participação estratégica: passa pelo envolvimento dos clientes em questões estratégicas, por exemplo, no desenvolvimento de produtos e serviço.

Assim, é definida a fórmula:

Satisfação do cliente (S) = Percepção do cliente (P) – Expectativa do cliente (E).

Os resultados possíveis são:

$P = E$, a satisfação do cliente atingiu sua expectativa;

$P < E$, a satisfação do cliente não atingiu o esperado; ou

$P > E$, a satisfação do cliente superou as expectativas.

Neste contexto, distingue-se o conceito de cliente satisfeito - cliente que adquiriu um serviço ou produto que corresponde ao que esperava – do conceito de cliente encantado - cliente que adquiriu um serviço ou produto que excedeu às suas expectativas. Uma empresa fideliza um cliente quando o encanta, ou seja, quando excede as suas expectativas (BRITO; RAMOS, 2000).

A satisfação do cliente está ligada aos níveis elevados de qualidade dos serviços, o que, por sua vez, permite sustentar preços mais elevados, ou seja, o aumento dos lucros da empresa. A qualidade não é mais do que entregar produtos/serviços consistentes, que atendam plenamente às necessidades e expectativas dos clientes (VAVRA, 1996).

Os clientes consideram fundamental o vendedor conhecer e entender suas necessidades, problemas e expectativas; que o profissional de vendas tenha o

domínio de técnicas que ajudem os clientes a solucionarem suas demandas; que busque interpretar como a organização pode oferecer produtos e serviços adequados, atraentes e inovadores, que venham ao encontro do que foi apresentado pelo cliente (SANTOS *et al.*, 2001).

Compartilhando informações com seus profissionais de vendas, sobre as demandas dos clientes, a Educação Corporativa integra o cliente ao seu processo, através das informações e ideias que envolvem a relação comercial. Ele fornece os conhecimentos sobre suas necessidades e expectativas e recebe os conhecimentos da organização, que são úteis para prolongar o relacionamento entre ambos. Nesse contexto, cabe também ressaltar o papel do Marketing de Relacionamento, que, ao interagir com a EC, contribui para desenvolver ações educacionais que se estendem até o cliente. Da mesma forma, os fornecedores e parceiros, que integram a Educação Corporativa, contribuem, principalmente com transferência de tecnologia, repasse de dados, informações, ideias e experiências, relativos a produtos e serviços. Colaboram para a reconstrução dos conhecimentos necessários à correta e eficaz aplicação da tecnologia adquirida. Por outro lado, também necessitam conhecer os requisitos, expectativas e área de atuação da Organização contratante, para que possam oferecer o conjunto de produtos mais adequado às suas demandas (SANTOS *et al.*, 2001).

A EC contribui para a capacitação destes fornecedores e parceiros, com subsídio à obtenção dos níveis de qualidade desejados para os serviços e produtos fornecidos à Organização, o que permite que ela possa cumprir sua missão com altos níveis de competência, em toda a sua cadeia de valor. Quanto ao contexto social, Meister (2004) comenta que podem ser inseridos projetos que atendam à sociedade local ou área de abrangência definida pela estratégia da organização. Estes projetos podem incluir ações de responsabilidade sócio ambiental ou até mesmo de educação para o trabalho, com patrocínio da Educação Corporativa (SANTOS *et al.*, 2001).

2.7 Contribuição do referencial teórico para a pesquisa de campo

O referencial teórico tem como objetivo trazer os conceitos científicos sobre o tema da educação corporativa e suas contribuições para a competitividade e melhoria dos indicadores de satisfação de clientes da organização. Segundo Santos *et al.* (2001), pode-se assumir que a educação corporativa deve privilegiar o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que incentivem e promovam a criatividade, a inovação e a capacidade de aprendizagem. Tal constatação é reforçada por Vasconcelos e Ferreira (2002), quando amplia o conceito de desenvolvimento dessas competências e avança para a importância em desenvolver a habilidade de gerenciar esse conhecimento e conseguir transmiti-lo para seus produtos e serviços, para que sejam empresas mais inovadoras e competitivas. Eboli (2004) afirma que o profissional melhor qualificado, conhece melhor seus produtos e serviços, assim, está melhor preparado para realizar um atendimento de qualidade, podendo até mesmo analisar aspectos de seus produtos e serviços que se destacam de seus concorrentes, o que contribui para a maior competitividade.

Conforme Santos *et al.* (2001), quanto mais capacitado estiverem esses profissionais, melhores serão suas argumentações quanto ao produto que se pretende comercializar e também aos serviços que serão prestados - por exemplo, o próprio atendimento aos clientes.

O modelo de Meister (1999), que se refere ao *currículo* básico que aborda os três C's e o modelo de Eboli (2004), que se refere aos sete princípios e objetivos da educação corporativa, serão a base para as análises, juntamente com uma abordagem de tipos de aprendizagem propostos na FIG. 2, que destaca diferentes índices de retenção do conhecimento. Esses autores serão utilizados para analisar a pesquisa sobre as contribuições que o sistema de educação corporativa oferece para suportar a competitividade e a satisfação dos clientes das revendas de veículos novos.

As contribuições quanto ao processo de aprendizagem de Garvin (2003), que oferece os seus principais conceitos, seguindo com Goecks (2003), sobre os modelos andragógico e pedagógico de aprendizagem, evoluindo com Delors (2000), sobre o desenvolvimento de competências e finalizando Senge (1990), que aborda a

aprendizagem adaptativa e generativa, serão os temas que fornecem suporte para a pesquisa quanto a análise de contextos, que constroem as empresas de aprendizagem.

Através do modelo de mensuração de resultados de Kirkpatrick (1994) e Phillips (2003), serão analisadas as medições de contribuição do modelo de educação corporativa, por desenvolver a competitividade da organização e suportar a satisfação dos clientes através do aprendizado contínuo dos profissionais das vendas.

3 Metodologia

Neste capítulo, são apresentados os tipos de pesquisa e suas conceituações, os critérios para a seleção dos sujeitos pesquisados, os procedimentos adotados, respectivamente, para a coleta e o tratamento de dados, bem como as limitações dos métodos empregados.

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa se caracteriza, quanto aos fins, em uma pesquisa descritiva e analítica. Descritiva, como definido por Collis e Hussey (2005), porque descreve fenômenos, como a percepção dos profissionais que passaram por eventos de formação profissional promovidos pelo sistema de educação corporativa da empresa, em relação à capacidade de serem mais competitivos e obterem melhores índices de satisfação dos clientes.

Analítica, porque visa analisar quais são as contribuições que as participações dos profissionais em eventos, promovidos pelo sistema de educação corporativa, ofereceram para que eles evoluíssem suas capacidades competitivas e em alcançar a satisfação dos clientes (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Quanto aos meios, foi utilizada a metodologia de estudo de caso, que representa uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo, dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Essa metodologia permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da realidade diária, tais como processos organizacionais e administrativos (YIN, 2001).

A técnica do *survey*, com os profissionais selecionados, levantou dados qualitativos e quantitativos para responder à pergunta e aos objetivos propostos (COLLIS; HUSSEY, 2005).

3.2 População e amostra

A população foi composta por todos os profissionais que ocupam a função de vendedores de veículos novos, nas quatro revendas selecionadas de uma única marca de veículos em Belo Horizonte e região metropolitana. A população é o conjunto total de profissionais que possuem determinadas características, enquanto que a amostra é um determinado número destes elementos, agrupados para averiguar algo sobre a população a que pertencem (RICHARDSON, 1999).

A primeira etapa foi uma análise documental, para identificar a quantidade de participações que cada revenda possuiu nos eventos realizados pela educação corporativa, em um período de doze meses. A partir da identificação do número de participações realizadas nesse período, foram destacadas quatro revendas, das doze existentes na região, sendo duas com maior quantidade de participações e duas com menor quantidade de participações. Separadas as quatro revendas, o passo seguinte foi quantificar o número de participações que cada vendedor possuía em eventos promovidos pela educação corporativa, dentro do mesmo período.

A amostra foi composta por 40 vendedores, sendo 10 em cada uma das quatro revenda, considerando os profissionais que possuem maior número de participações em eventos promovidos pelo sistema de educação corporativa e revendas que tenham no mínimo de 10 profissionais.

A amostra desta pesquisa pode ser classificada, de acordo com Marconi e Lakatos (1996) e Richardson (1999), como amostragem não-probabilística, do tipo intencional. Este processo de amostragem é classificado por Collis e Hussey (2005) como amostragem por julgamento, uma vez que os profissionais foram selecionados pelo pesquisador, com base em suas experiências do fenômeno em estudo.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados ocorreu em duas etapas, sendo a primeira com dados coletados através de uma análise documental, onde os documentos levantados foram os

registros das participações dos profissionais que trabalham nas revendas. Para levantar estes registros, foram utilizados softwares específicos, onde estão registradas todas as participações realizadas em eventos promovidos pela universidade corporativa. Ainda como análise documental, foram levantados indicadores, como satisfação de clientes e indicadores de evolução do nível de conhecimento dos profissionais, etapa igualmente realizada nas quatro revendas.

Tomando como base o referencial teórico, foi analisado se os indicadores encontrados oferecem subsídio para identificar a contribuição da educação corporativa em suportar a competitividade e a satisfação dos clientes.

A segunda etapa foi a realização de uma pesquisa do tipo *survey*, com a aplicação de um questionário semiestruturado (Apêndice 1). Aplicado pelo autor durante uma entrevista de aproximadamente 25 minutos. Este questionário visa identificar, a partir da percepção dos vendedores de veículos novos, qual a contribuição que as ações de educação corporativa oferecem para a competitividade e a satisfação dos clientes. Segundo Collis e Hussey, (2005), a pesquisa *survey* é uma metodologia onde uma amostra de sujeitos é retirada de uma população e estudada, para se fazerem inferências sobre a população.

3.4 Estratégia de análise de dados

Os primeiros dados analisados foram os secundários e, para isso, foi usada uma estratégia de marcadores de contagem. O objetivo é contar as frequências nos eventos realizados pela educação corporativa. Foram contadas as participações das revendas e, posteriormente, as participações individuais de cada vendedor de veículos novos, utilizando-se uma planilha de Excel, para classificação e análise dos dados. Dessa forma, gerou-se a possibilidade de classificar as revendas por número de participações e, também, os dez primeiros profissionais de cada uma das quatro revendas.

Posteriormente, esses dados foram ordenados por revenda, para que fossem selecionadas as quatro revendas com maior nível de participação em eventos promovidos pela educação corporativa.

Selecionadas as revendas, o próximo passo foi selecionar os profissionais, que foram dez em cada revenda, totalizando quarenta vendedores, seguindo o critério dos que obtiverem a maior quantidade de participações em eventos promovidos pela educação corporativa.

Para os dados qualitativos, será utilizada a metodologia de análise de conteúdo Collis e Hussey (2005), que será usada para medir as repetições de palavras-chave, que possibilitarão identificar a percepção dos profissionais quanto à contribuição que é dada no exercício de sua função, a fim de desenvolver conhecimentos, habilidades e técnicas que auxiliem na evolução de seus indicadores de satisfação de atendimento a clientes e tenha maiores condições de desenvolver sua capacidade competitiva.

O método de análise de conteúdo dos dados qualitativos, segundo Mostyn (1985) *apud* Collis e Hussey (2005), é uma ferramenta de diagnóstico, onde o pesquisador converte textos em variáveis numéricas; utiliza-se essa técnica com o objetivo de transformar os dados qualitativos em quantitativos, quando se está diante de uma massa de material que deve fazer sentido.

A TAB. 1 foi elaborada para definir um plano de análise do referencial teórico e aborda os principais temas propostos.

Tabela 1 – Referência para análise do referencial teórico

Tema Analisado	Objetivos	Autor usado como Referência	Questões Questionário
Questões de filtro	Verificar se as informações encontradas no software específico refletem a realidade.		1
Educação Corporativa	Comparar e analisar os resultados dos indicadores de avaliação de aprendizagem e satisfação dos clientes entre as revendas.	Meister (1999), Eboli (2004), Goecks (2003), Fleury (2000), Blass (2005), Galer; Heijden (1992)	2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 25, 26, 27, 28, 29, 30
Competitividade	Pesquisar junto aos profissionais como é percebida a contribuição dos programas de educação corporativa para a competitividade.	Eboli (2004), Meister (1999), Vasconcelos; Ferreira (2002), Santos <i>et al.</i> (2001), Senge (1990),	12, 13, 14, 15, 16, 17
Satisfação de clientes	Pesquisar junto aos profissionais como é percebida a contribuição dos programas de educação corporativa para a satisfação dos clientes.	Santos <i>et al.</i> (2001), Eboli (2004), Meister (1999)	19, 20, 21, 22, 23, 24
Indicadores	Identificar os indicadores de avaliação de aprendizagem e de satisfação dos clientes das revendas.	Kirpatrick (1994), Phillips (2007)	3
Demográficas	Levantar informações da existência de influência na pesquisa quanto ao gênero e tempo na função.		34, 35

Fonte: Dados da pesquisa.

4 Análise e apresentação dos resultados

Os resultados que são apresentados e analisados, neste item, foram obtidos através de dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados através das entrevistas realizadas com os profissionais de cada uma das quatro revendas selecionadas para o estudo.

Os dados secundários coletados foram os registros de participação dos profissionais das revendas nas ações de qualificação promovidas pela universidade corporativa e, também, os documentos indicadores de nível de satisfação de clientes e de avaliação do conhecimento de cada revenda selecionada.

4.1 Seleção das revendas para realização do estudo

Este item tem como objetivo apresentar os critérios que foram utilizados para selecionar as revendas para o estudo.

Na análise documental, foi levantado o número de participações dos profissionais das revendas em eventos de treinamentos, ocorridos durante o período de análise, que foi de janeiro de 2009 a agosto de 2010. Eles se referem às revendas de uma única marca, que atuam na cidade de Belo Horizonte, Contagem e Betim, descritos no QUADRO 11.

Quadro 11 – Levantamento de participações por revendas

Levantamento de Participações por Revenda		
Período de Janeiro de 2009 a Agosto 2010		
Função Ocupada	Vendedor de Veículos Novos	
Situação da Turma	Concluída	
Situação na Turma	Presente	
Contagem de Participações em Eventos		
Nome Revenda	Total de Participações	Percentual Participações
Revenda 1	395	16%
Revenda 2	361	14%
Revenda 3	210	8%
Revenda 4	220	9%
Revenda A	245	10%
Revenda B	276	11%
Revenda C	87	3%
Revenda D	215	9%
Revenda E	239	10%
Revenda F	245	10%
Total geral	2493	

Fonte: PORTAL CSI WEB (2010).

Nota: As revendas que estão destacadas com a cor azul referem-se àquelas com maior volume de participações nas ações da Educação Corporativa (revendas 1 e 2). As revendas destacadas em cor vermelha referem-se àquelas com menor volume de participações (revendas 3 e 4).

As revendas C e E não atingiram o critério de terem o mínimo de 10 vendedores de veículos novos em seu quadro de profissionais.

Os critérios que foram observados para a geração dos dados: Período, Função Ocupada, Situação da Turma, Situação na Turma, correspondem, respectivamente:

- Período: refere-se à data de realização dos eventos, compreendido entre Janeiro de 2009 a Agosto de 2010;
- Função ocupada: trata de selecionar somente os profissionais que, durante o período analisado, ocuparam a função de Vendedores de Veículos Novos;
- Situação da Turma: refere-se a uma turma de treinamento que foi realizada, cujo controle de *status* consta como “concluída” no sistema, e as notas de testes foram lançadas; e
- Situação na Turma: refere-se à presença do profissional na turma como confirmada e o registro no sistema foi realizado.

Dos dados das revendas, foram selecionados:

- Os indicadores de satisfação dos clientes e avaliação de aprendizagem dos profissionais das revendas (item 4.2); e
- Os respondentes para pesquisa de campo (item 4.4.1).

4.2 Indicadores de satisfação dos clientes e avaliação de aprendizagem dos profissionais das revendas

Este item atende ao segundo objetivo desta dissertação, apresentado na introdução.

Através da análise documental, foi observado que a satisfação de clientes das revendas é avaliado com base nos seguintes indicadores:

- a) *Customer Satisfaction Index* (CSI): Índice de Satisfação de Clientes, que se refere a uma nota geral, que o cliente atribui ao atendimento recebido na revenda; e
- b) Explicação do produto no processo de compra: nesse indicador, os clientes avaliam, de acordo com as explicações dadas pelo vendedor, em relação ao veículo comprado, destacado no item 4.2.1.

O indicador de explicação do produto, em especial, refere-se a uma das principais ações da educação corporativa - o treinamento sobre o produto, segundo avaliação dos profissionais das revendas.

A análise documental identificou outro indicador, nomeado Avaliação do Conhecimento, que avalia o nível de aprendizagem, destacado no item 4.2.2.

O indicador de avaliação da aprendizagem foi selecionado baseado no referencial teórico do item 2.1, onde é abordada a contribuição da educação corporativa para a competitividade, que ocorre através da capacitação dos profissionais da empresa, para que o nível de aprendizagem e competências necessárias da equipe sejam desenvolvidas e atendam aos objetivos da organização (MEISTER, 1999).

4.2.1 Indicadores de satisfação de clientes

O indicador de satisfação do cliente é formado, através de pesquisas telefônicas realizadas pela montadora. O cliente, em até noventa dias após a compra de um

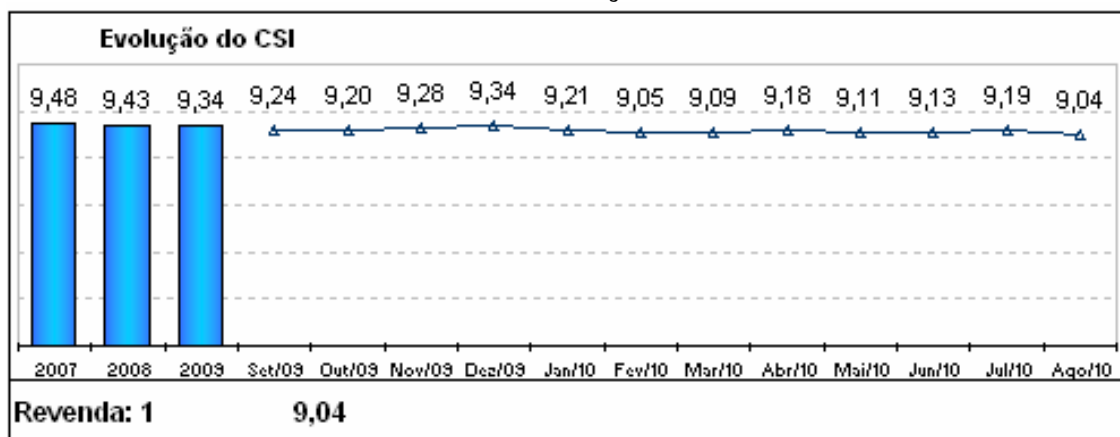
veículo, recebe uma ligação, onde são realizadas algumas perguntas, com o objetivo de avaliar o atendimento recebido.

A pesquisa da montadora tem o objetivo de identificar como foi o relacionamento de compra do cliente com a revenda e qual avaliação ele faz da experiência. A partir dessa pesquisa, a avaliação dada pelo cliente gera uma nota, que é chamada de *Customer Satisfaction Index* (CSI), Índice de Satisfação dos Clientes.

Os indicadores das quatro revendas selecionadas são apresentados nos gráficos de evolução, apurados pela montadora, para uma comparação entre os dois grupos de revendas - o grupo das que tiveram mais participações em ações promovidas pela educação corporativa, revendas 1 e 2, e o grupo das revendas que tiveram menos participações, revendas 3 e 4.

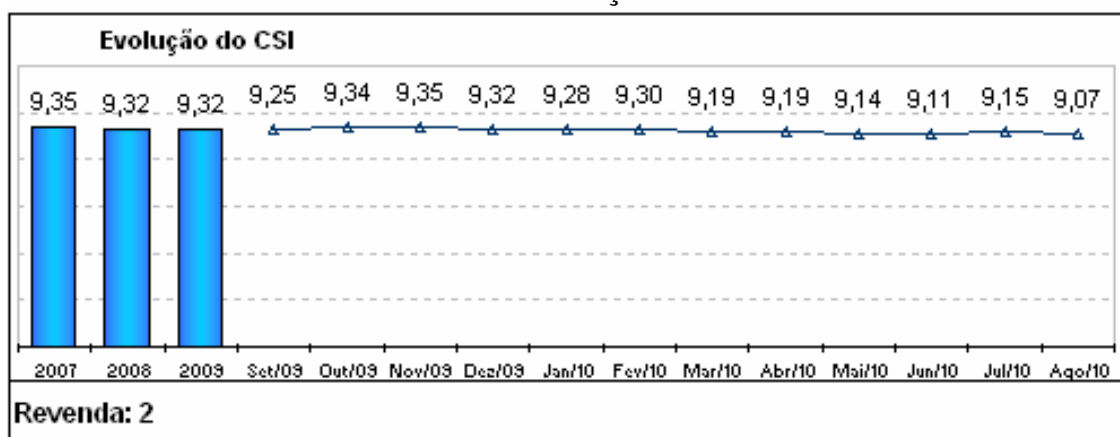
Os gráficos apresentados abaixo (GRÁF. 1 e 2), representam o grupo de revendas com maior volume de participação nos eventos promovidos pela educação corporativa.

Gráfico 1 – Índice de satisfação de clientes: revenda 1



Fonte: PORTAL CSI WEB (2010).

Gráfico 2 – Índice de satisfação de clientes: revenda 2



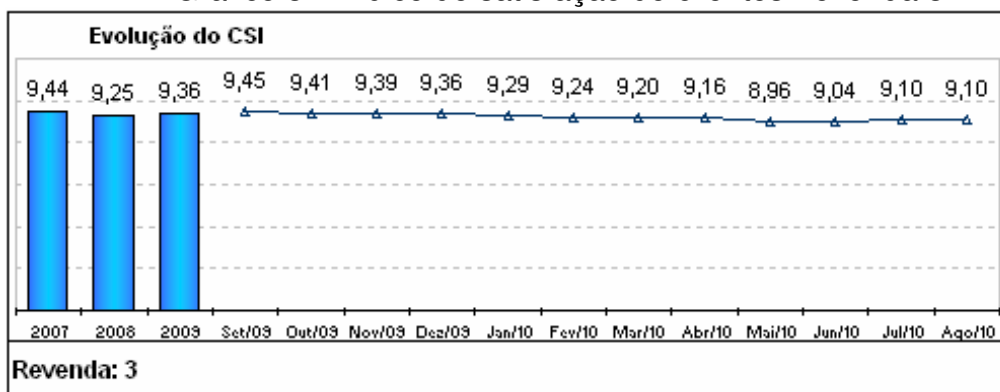
Fonte: PORTAL CSI WEB (2010).

O grupo das revendas que mais participaram nos eventos promovidos pela educação corporativa, apresentou em seus gráficos de evolução da satisfação de clientes uma queda de três por cento no indicador. Essa queda ocorreu durante o mesmo período em que tiveram maior volume de participação nos eventos de qualificação de seus profissionais da área de vendas.

Esse desempenho se manifestou contrário ao esperado, conforme o proposto por Meister (1994) e Santos *et al.* (2001). Uma possível explicação seria a ausência de um volume de capacitação equilibrado entre os profissionais da equipe.

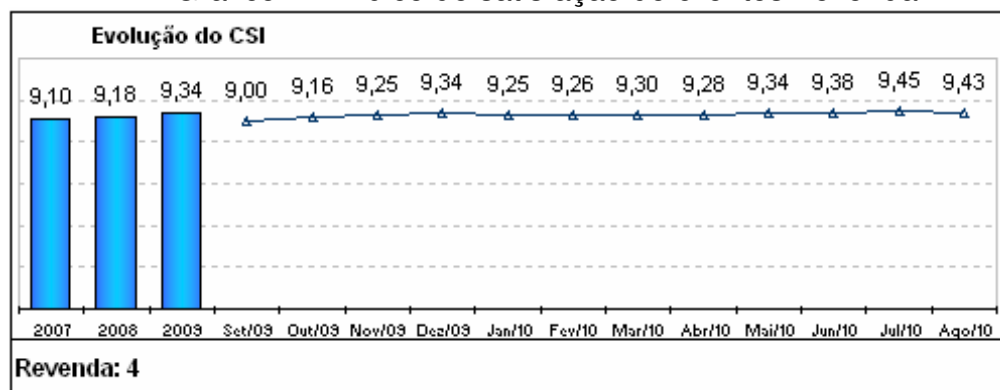
Os gráficos apresentados a seguir (GRÁF. 3 e 4), representam o grupo de revendas com menor volume de participação nos eventos promovidos pela educação corporativa.

Gráfico 3 – Índice de satisfação de clientes: revenda 3



Fonte: PORTAL CSI WEB (2010).

Gráfico 4 – Índice de satisfação de clientes: revenda 4



Fonte: PORTAL CSI WEB (2010).

O grupo das vendas que menos participou dos eventos realizados pela educação corporativa, também teve uma queda no indicador de satisfação dos clientes.

Chama atenção o fato de somente uma venda ter apresentado essa queda (venda 3). Com menor participação nos eventos, a venda 4 apresentou um pequeno ganho no mesmo indicador, 1%.

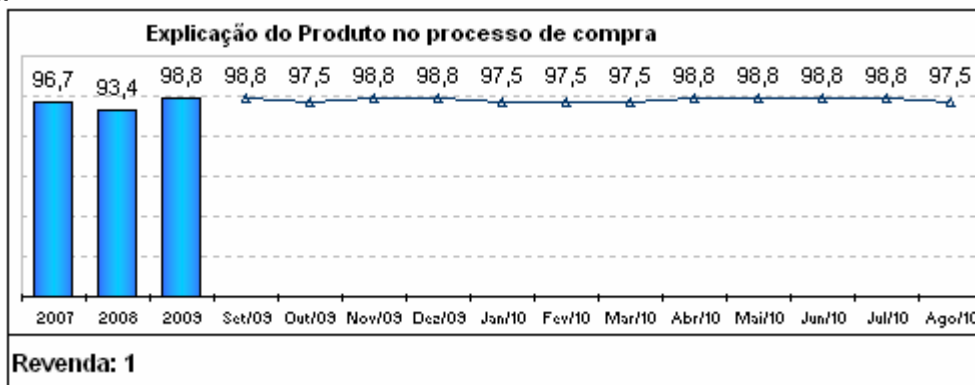
Baseado no histórico das vendas com maior volume de participação, esse movimento também se caracteriza contrário ao esperado. Uma vez que o proposto pelos autores Meister (1994) e Santos *et al.* (2001), no referencial teórico, foi que profissionais mais qualificados possuem maior capacidade de contribuir com o nível de satisfação dos clientes.

Neste ponto, deve-se questionar se o período e o número de vendas analisadas ou até mesmo se o número de eventos realizados não foi suficiente ou representativo, para ligar a qualificação dos profissionais ao indicador de satisfação dos clientes.

Entre as perguntas que são realizadas em entrevistas com os clientes, uma se refere ao nível de satisfação, quanto à explicação do produto que o cliente recebe do vendedor que o atendeu. Em pesquisa realizada com os vendedores, o conhecimento sobre o produto destacou-se como uma das maiores contribuições realizadas pela educação corporativa. Assim, esse indicador referente à explicação do produto, foi destacado para atender ao objetivo de identificar se as ações realizadas pela educação corporativa representaram alguma contribuição para sua evolução, durante o período analisado.

Os gráficos a seguir (GRÁF. 5, 6, 7 e 8), referem-se à medição da percepção dos clientes quanto à explicação sobre o produto, durante o processo de compras. Cada gráfico representa a medida de cada uma das quatro vendas selecionadas. Observa-se que as variações foram pequenas e devem estar dentro do erro da medida.

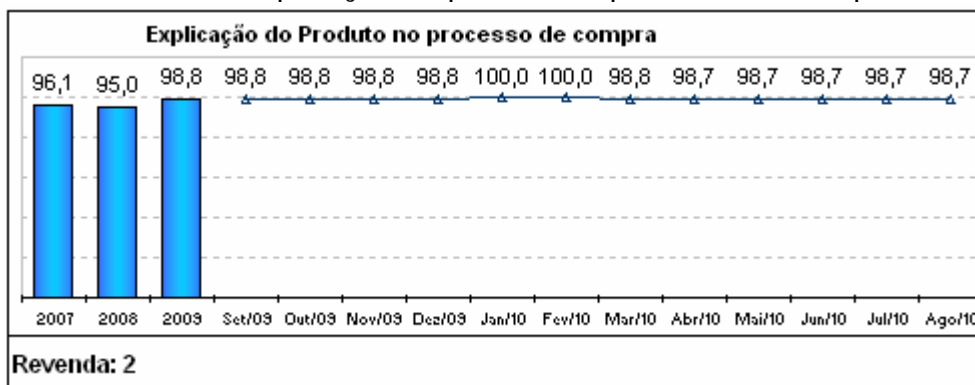
Gráfico 5 – Indicador da explicação do produto no processo de compras revenda



Fonte: PORTAL CSI WEB (2010).

O GRÁF. 5 apresenta uma queda de 1,3 pontos percentuais, o que também ocorreu em um período em que a revenda se destacou, em comparação com as demais, com um maior volume de participação em eventos promovidos, através da educação corporativa.

Gráfico 6 – Indicador da explicação do produto no processo de compras revenda 2

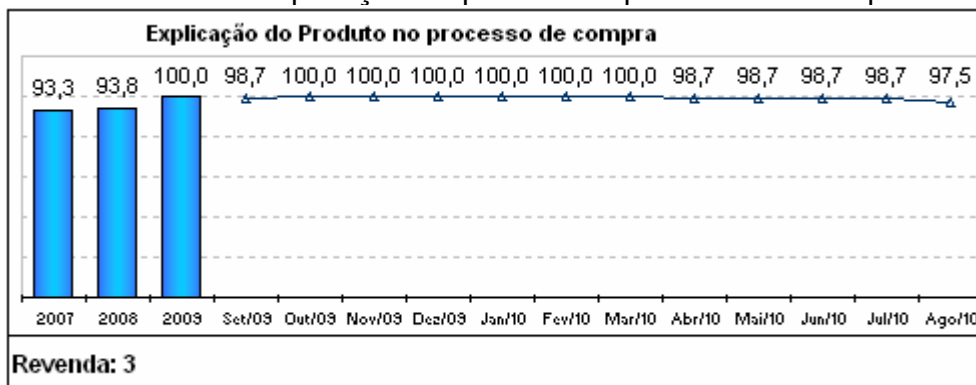


Fonte: PORTAL CSI WEB (2010).

Já o GRÁF. 6 apresenta uma queda de apenas 0,10 pontos percentuais, característica que demonstra estabilidade. O que também ocorreu em um período em que esta revenda se destacou, comparada com as demais, com um maior volume de participação em eventos promovidos, através da educação corporativa. Nos meses de janeiro e fevereiro de 2010, a revenda atingiu níveis totais de cumprimento desse indicador, porém, esse resultado não se manteve nos meses seguintes.

Apesar das revendas 1 e 2 terem apresentado baixa variação negativa do indicador, esse fato ocorreu em um período em que o volume de ações para melhorá-lo se intensificou, portanto, a variação esperada era uma evolução positiva.

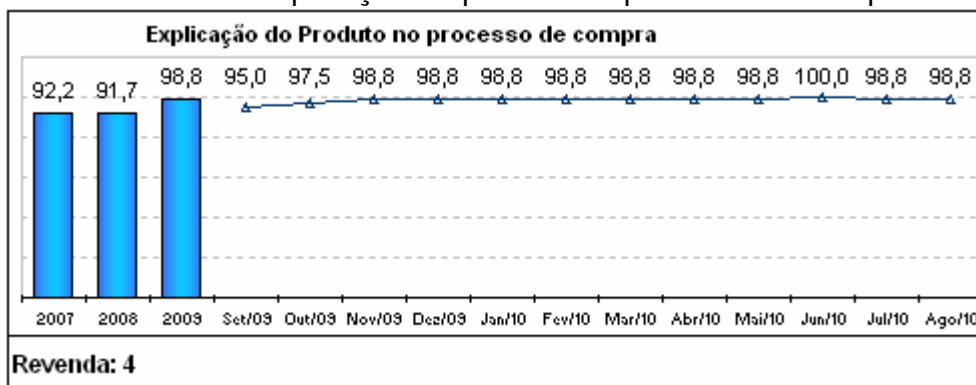
Gráfico 7 – Indicador da explicação do produto no processo de compras: revenda 3



Fonte: PORTAL CSI WEB (2010).

O GRÁF. 7 representa a revenda que menos participou de atividades promovidas. Isso permite identificar a maior perda dentre os exemplos demonstrados neste indicador, 2,5 pontos. A revenda conseguiu manter por seis meses o desempenho máximo, mas voltou a cair e fechou o período analisado com essa perda.

Gráfico 8 – Indicador da explicação do produto no processo de compras: revenda 4



Fonte: PORTAL CSI WEB (2010).

O GRÁF. 8, que também representa uma revenda com menor volume de participações, apresenta uma situação de estabilidade, pois, fechou o período com o mesmo nível que iniciou e passou a maior parte do período sem alteração. Para as revendas que tiveram menor número de participações, o movimento de queda ou baixo desempenho era esperado, embora o resultado manifestado foi de estabilidade.

Em todos indicadores de satisfação de clientes apresentados, as revendas com menor número de participações apresentaram desempenho com menor variação negativa.

A revenda, que apresentou maior média de participação entre seus profissionais e que distribuiu melhor essas participações entre os membros da equipe, obteve melhores resultados de desempenho e menor variação negativa de seus indicadores.

Alguns questionamentos que se faz são:

O Brasil passa por momentos de forte crescimento da capacidade de consumo das famílias, muitas comprando seu primeiro veículo novo. Este ambiente influenciaria a satisfação do cliente?

No Brasil ainda existe uma grande demanda reprimida quanto a realização do veículo novo, resultados demonstram 9 brasileiros para cada carro existente, então o simples fato de conseguir realizar este sonho já não seria uma grande satisfação?

O que reflete melhor nos resultados da empresa, o maior volume de qualificações ou a melhor distribuição desta qualificação para todos os membros da equipe?

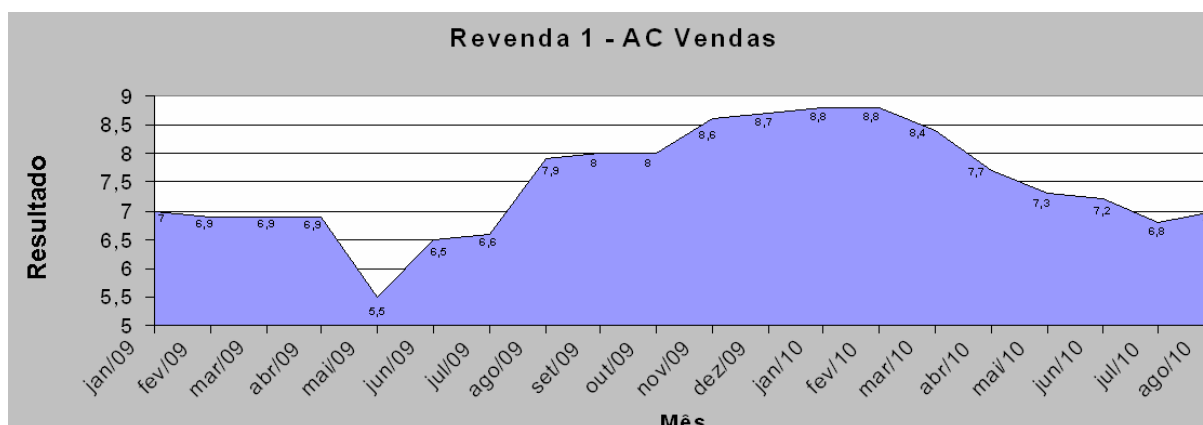
4.2.2 Indicador de nível de aprendizagem dos profissionais da área de vendas

Os gráficos referentes ao nível de conhecimento da equipe de vendas têm como objetivo permitir o monitoramento dos principais temas que precisam ser trabalhados para o desenvolvimento do nível de conhecimento dos profissionais, conforme função desempenhada. A atualização desse indicador de avaliação do conhecimento é realizada, através de dois caminhos. Primeiro, pela participação em eventos de qualificação com a aplicação de um teste de conhecimento realizado pelo participante, no final da ação de qualificação. Segundo, pela realização de um teste de diagnóstico, que é aplicado por um profissional responsável na revenda.

Os dois caminhos para a formação do resultado do indicador possuem o mesmo peso, não diferenciado entre o resultado obtido, através de ação de qualificação, ou por teste realizado, com o objetivo de diagnóstico. O teste aplicado na revenda é realizado diretamente ao profissional por um representante da montadora, que, após aplicação, envia os dados para o sistema, onde o indicador é composto.

No GRÁF. 9, inicia-se o período avaliado com sete pontos e, após quatro meses, a avaliação tem uma queda de 5,5 pontos, o que representa um decréscimo de 21%, em apenas um mês. Após a queda, observa-se um constante crescimento até o primeiro trimestre do ano de 2010. A partir daí, volta a ter queda até chegar ao final do período avaliado, com o mesmo nível de vinte meses anteriores.

Gráfico 9 – Nível de avaliação de conhecimento: revenda 1



Fonte: PORTAL CSI WEB (2010).

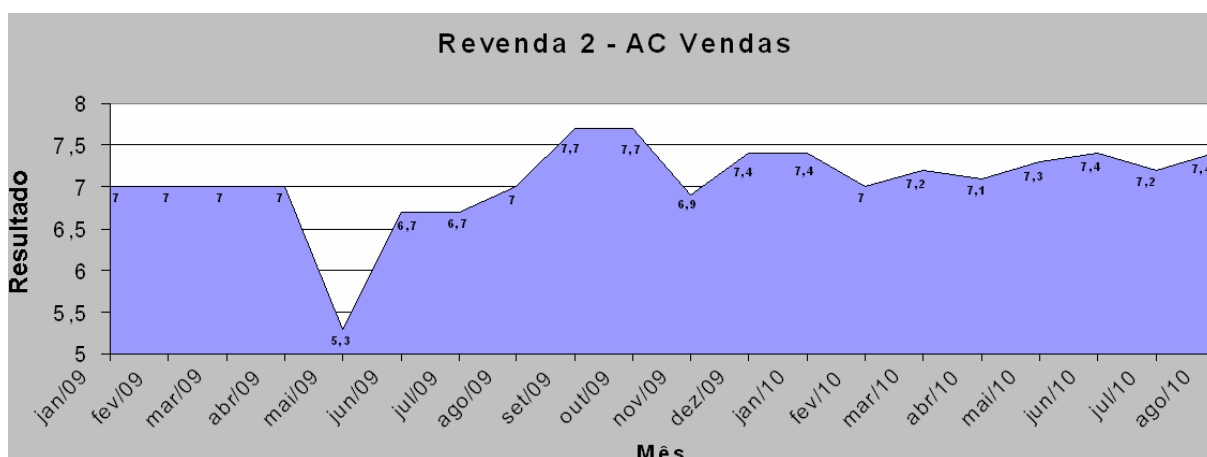
O GRÁF. 9 apresenta três pontos de reflexão:

- O crescimento ocorrido durante o período de junho de 2009 a fevereiro de 2010;
- A queda acentuada, ocorrida no mês de maio de 2009; e
- O fechamento do período de análise com mesmo valor do indicador da revenda 1 voltando ao de vinte meses anteriores.

O questionamento que se faz é para entender quais fatores contribuíram para essa variação, quando o resultado esperado era o de desempenho crescente e positivo.

O GRÁF. 10 tem em seus cinco primeiros meses do período de apuração, um comportamento similar ao do GRÁF. 9, representando, neste período inicial, uma perda de 24% do seu valor. Inicia, no mês seguinte, uma recuperação e fecha com um crescimento de 0,4 pontos, que representa 6% do seu valor inicial. Essa também é uma revenda que está entre os maiores volumes de participações.

Gráfico 10 – Nível de avaliação de conhecimento: revenda 2

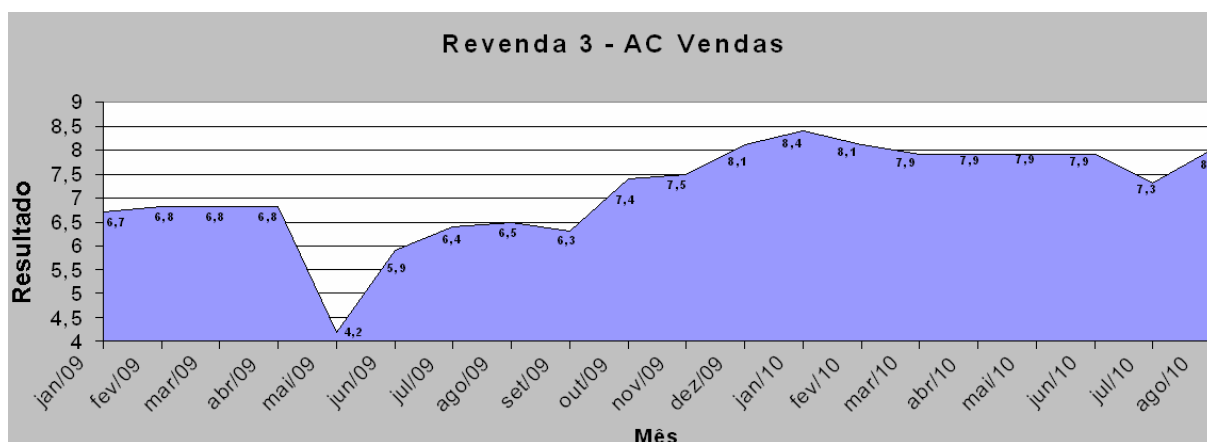


Fonte: PORTAL CSI WEB (2010).

Os resultados da revenda 2 reforçam o questionamento sobre o comportamento do desempenho dessas duas situações, pois, estão em momentos que realizaram ações de qualificação em volume superiores às demais e esperava-se resultados positivos, o que não ocorreu.

O GRÁF. 11 também apresenta um desempenho muito similar às duas revendas anteriores. A revenda 3 se configura dentro do grupo de revendas com menor volume de participações. Essa revenda consegue um desempenho superior às revendas com maior volume de participações e fecha o período com um desempenho 19% superior ao iniciado.

Gráfico 11 – Nível de avaliação de conhecimento: revenda 3

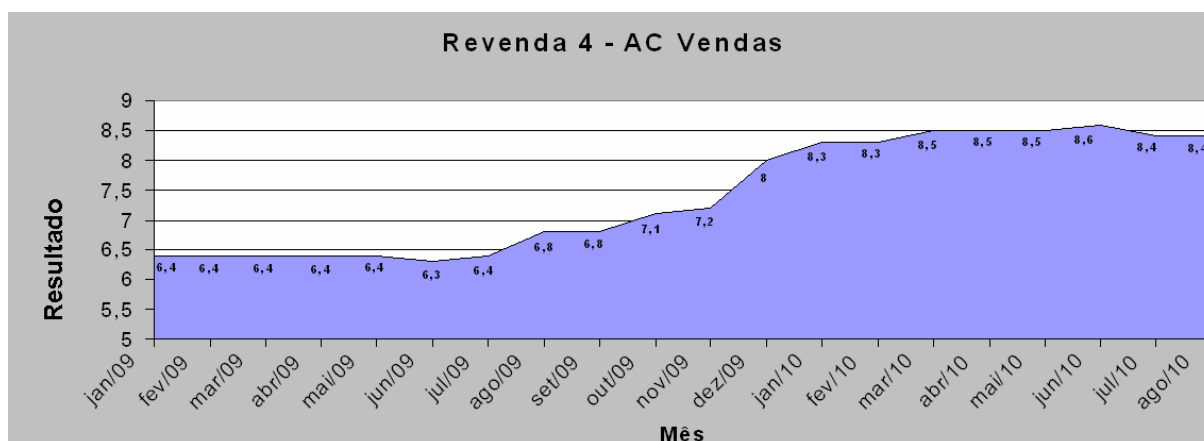


Fonte: PORTAL CSI WEB (2010).

A revenda 3 também apresentou o mesmo resultado de desempenho negativo das demais, com o diferencial de não estar entre o grupo que mais ações de qualificação realizou. Ainda assim, fica o questionamento com o objetivo de buscar entendimento do comportamento desses resultados.

O GRÁF. 12 representa uma revenda com baixo volume de participação entre as demais. No entanto, apresentou o maior desempenho do indicador de nível de conhecimento da equipe de vendas, fechando com um crescimento de 31%, além do fato de não sofrer grandes oscilações durante o período, como as demais revendas apresentaram.

Gráfico 12 – Nível de avaliação de conhecimento: revenda 4



Fonte: PORTAL CSI WEB (2010).

A revenda que apresentou o menor volume de participação nos eventos de qualificação, mas que obteve a maior média de participação por profissional, mostrou uma evolução de constante crescimento em seus resultados.

4.3 Comparação e análise dos indicadores de satisfação de clientes e avaliação de aprendizagem

Este item atingiu o segundo objetivo específico, que é a comparação e análise dos resultados dos indicadores encontrados.

4.3.1 Comparação dos indicadores de satisfação de clientes

A comparação do indicador de satisfação de clientes das revendas 1, 2 e 3, apresentou perda. A única exceção refere-se à revenda 4, que apresentou, mesmo que modesto, um crescimento.

A análise que se faz da apresentação de resultados da revenda 4 é que ela apresentou o maior volume de participações por profissional, diferente das outras revendas, que apresentaram maior volume de participação total, que, quando comparadas pelas participações por profissional, ficam abaixo da revenda 4.

Também foi a única que apresentou crescimento no indicador de avaliação de aprendizagem. As demais, mesmo tendo o maior volume de participações, não conseguiram atingir uma relação participação por profissional, suficiente para contribuir com o nível de satisfação dos clientes, tão pouco com o nível de conhecimento da equipe de vendedores.

Quanto ao indicador de satisfação de cliente, que tratou da explicação do produto no processo de compra, apresentou resultado similar, ou seja, melhor desempenho para a revenda 4, apresentando o maior volume de participações por profissional.

Assim, a comparação e análise realizada para o indicador de satisfação dos clientes, seja o indicador que forma a nota que o cliente avalia a revenda, seja o que atende diretamente a avaliação da maior contribuição percebida pelo profissional de vendas, apresenta uma tendência de queda para as revendas que possuem maior volume total de participação nas ações de qualificação, mas não apresenta o mesmo resultado, quando a análise é realizada de forma *per capita*, ou seja, por profissional.

O que pode ser confirmado, quando uma das revendas que apresentou maior volume de participações por profissional e todos os seus indicadores apresentaram estabilização ou crescimento, conforme GRÁF. 4 e 12.

4.3.2 Comparação do indicador de avaliação do conhecimento

Os resultados apresentados, neste item, deixam questionamentos para a dinâmica de comportamento similar entre três, das quatro revendas selecionadas para o estudo.

No mesmo período, entre maio e junho de 2009, as três revendas, 1, 2 e 3, apresentaram uma dinâmica de queda significativa, em curto tempo, no indicador de avaliação do conhecimento. Apenas a Revenda 4, que já apresentava este indicador com baixo nível de desempenho, não se destacou nessa dinâmica, conforme GRÁF. 9, 10, 11 e 12.

Esse fenômeno não foi possível ser investigado de forma mais detalhada, por que o sistema não apresenta recursos de análises de comportamento do desempenho, quanto ao nível de conhecimento dos profissionais, que compõem a equipe das revendas.

Uma possível explicação para esse fenômeno está no fato de se tratar de um período onde existe um intervalo de transição entre a finalização e início de um programa de pontuação e premiação das revendas em todo o país. O programa é promovido pela montadora e disputado, anualmente, pela revendas. Um dos critérios pelo qual as revendas são avaliadas é o crescimento deste indicador, não avaliando o desempenho negativo e sim, somente sua melhoria, ou seja, o ganho pela ampliação do indicador.

As formas, pelas quais o indicador pode obter alterações, são as mais variadas, desde um responsável da revenda retirar do sistema alguns profissionais que possuem um nível do indicador mais elevado, quando se quer abaixá-lo, até incluindo-os no sistema, quando se pretende elevá-lo.

Outra forma é a realização de avaliações aplicadas por representantes da montadora, como relatado no item 4.4. O representante aplica uma avaliação para o profissional da revenda e envia o resultado para o sistema. O mesmo teste pode ser

aplicado para o mesmo profissional, várias vezes, sem nenhuma restrição, até mesmo após a realização do treinamento, a que aquela prova se refere. Caso ele tenha uma nota na prova menor que a obtida no treinamento, prevalece a última nota enviada, ou seja, a do teste, e, o contrário, também é possível.

A última forma, pela qual o indicador de nível do conhecimento pode sofrer alterações, é através da realização de treinamentos, sejam eles presenciais, *Web* ou até mesmo *TV*. Os treinamentos presenciais são realizados por profissionais denominados consultores, que são homologados pela educação corporativa. Os treinamentos realizados através da *Web* ou *TV* são realizados na própria revenda. O que não permite uma confiável aferição do aprendizado ocorrido, uma vez que o teste sobre o aprendizado é realizado no próprio local de trabalho.

Em relação à revenda 4, o mesmo indicador apresentou um comportamento diferente das demais revendas. Apesar de iniciar o período de apuração com o menor nível entre as demais revendas, ela foi a que obteve o ganho de desempenho mais consistente e melhor entre todas as demais. Ao contrário das outras três revendas, esta é uma que, historicamente, por opção da empresa, não entra na disputa pelo programa de premiação. Foi assim, até o final do período de análise.

A comparação existe, em relação ao treinamento por profissional. Nesse aspecto, destaca-se o desempenho da Revenda 4, que foi a que apresentou o maior volume de treinamento por profissional, sendo 18, conforme o GRÁFICO 14. As demais permaneceriam como colocado no questionamento, pois as revendas com maior volume de participação chegaram muito próximas a esse fator, mas com desempenho inferior.

Estas são hipóteses possíveis que impossibilitam analisar a relação entre volume de treinamentos realizados por revenda e desempenho do indicador de avaliação do conhecimento.

4.4 Percepção dos profissionais quanto às contribuições oferecidas pelas ações de qualificação realizadas pelo sistema de educação corporativa

A pesquisa foi estruturada com o objetivo de entender, inicialmente, como é o processo de aprendizado do profissional da área de vendas, como ele se desenvolve profissionalmente e quais as principais atividades de qualificação, pelas quais ele passou e que contribuíram para seu desenvolvimento profissional.

Inicialmente, foram abordadas questões sobre as atividades de qualificação de uma forma geral, sem levantar aspectos ligados às ações promovidas pela educação corporativa.

Posteriormente, foram abordadas somente as ações oferecidas pela educação corporativa. Outras foram assumidas, somente se expressas de forma espontânea.

Na terceira parte da pesquisa, o profissional avaliou, segundo sua percepção, quais as contribuições que a educação corporativa oferece para suportar a capacidade de ser competitivo e melhorar a satisfação dos seus clientes.

Na quarta e última parte, avaliou-se as modalidades de treinamento oferecidas pela educação corporativa.

A conclusão refere-se ao último objetivo específico: obter a percepção do profissional de vendas quanto à contribuição oferecida pela educação corporativa.

4.4.1 Identificação dos profissionais com maior quantidade de participações

O levantamento das participações por profissionais teve como objetivo selecionar aqueles que mais participaram de eventos promovidos pela educação corporativa, para realizar com eles a entrevista (Apêndice 1).

Os profissionais foram selecionados para atender ao objetivo último e secundário, através da realização de entrevistas individuais, que mediu suas percepções quanto à contribuição oferecida nos eventos de qualificação que participaram.

O QUADRO 12 apresenta uma das revendas que tiveram maior número de participações em eventos de qualificação (cor azul), destacando-se, ainda, profissionais que mais participaram nos eventos realizados (cor vermelha).

Quadro 12 – Participações por profissionais: revenda 1

Levantamento de Participações por Profissionais		
Período de Janeiro de 2009 a Agosto 2010		
Função Ocupada	Vendedor de Veículos Novos	
Situação da Turma	Concluída	
Situação na Turma	Presente	
Contar de Status na Turma		
Nome Fantasia	Nome do Participante	Total
REVENDA 1	Vendedor 1	21
	Vendedor 2	20
	Vendedor 3	19
	Vendedor 4	19
	Vendedor 5	19
	Vendedor 6	18
	Vendedor 7	18
	Vendedor 8	18
	Vendedor 9	18
	Vendedor 10	18
	Vendedor	17
	Vendedor	17
	Vendedor	17
	Vendedor	17
	Vendedor	17
	Vendedor	17
	Vendedor	16
	Vendedor	15
	Vendedor	14
	Vendedor	12
	Vendedor	12
	Vendedor	11
	Vendedor	10
	Vendedor	5
	Vendedor	4
	Vendedor	2
	Vendedor	2
Vendedor	1	
Vendedor	1	
REVENDA 1 Total		395

Fonte: PORTAL CSI WEB (2010).

Entre as revendas com maior volume de participações, a revenda 1 se destacou com o maior volume, sendo 395 durante o período de apuração. No entanto, conforme visto em gráficos anteriores, isso não garantiu os melhores resultados dos indicadores de satisfação de clientes e de avaliação de aprendizagem, quando comparados com as demais revendas. Esse comportamento não permite dizer que maior quantidade de qualificação representa melhor nível de competitividade ou satisfação dos clientes, como destacado por Meister (1999), no referencial teórico.

No QUADRO 13, a revenda 2 foi a obteve o segundo maior volume de participações nos eventos de qualificação. O quadro destacado na cor azul identifica o maior volume de participações e, em vermelho, os profissionais que mais participaram.

Quadro 13 - Participações por profissionais: revenda 2

Levantamento de Participações por Profissionais		
Período de Janeiro de 2009 a Agosto 2010		
Função Ocupada	Vendedor de Veículos Novos	
Situação da Turma	Concluída	
Situação na Turma	Presente	
Contar de Status na Turma		
Nome Fantasia	Nome do Participante	Total
REVENDA 2	Vendedor 1	24
	Vendedor 2	23
	Vendedor 3	23
	Vendedor 4	23
	Vendedor 5	21
	Vendedor 6	21
	Vendedor 7	20
	Vendedor 8	20
	Vendedor 9	19
	Vendedor 10	18
	Vendedor	18
	Vendedor	16
	Vendedor	16
	Vendedor	16
	Vendedor	15
	Vendedor	12
	Vendedor	11
	Vendedor	10
	Vendedor	8
	Vendedor	8
Vendedor	8	
Vendedor	6	
Vendedor	5	
REVENDA 2 Total		361

Fonte: PORTAL CSI WEB (2010).

A revenda 2, mostrada no QUADRO 13, apresentou o segundo maior volume de participações, no entanto, apresentou um histórico muito próximo do que foi visto nos gráficos que abordam a revenda 1, ou seja, ambas as revendas com um volume superior de participações em ações de qualificação.

No entanto, o volume de participações não permite afirmar, através dos indicadores, que foi alcançado um desempenho superior, ao contrário do esperado, alcançou-se um desempenho negativo.

O QUADRO 14 destaca, em vermelho, a primeira das revendas que apresentou menor volume de participações em treinamentos e, em azul, os profissionais que mais participaram desses eventos.

Quadro 14 – Participações por profissionais: revenda 3

Levantamento de Participações por Profissionais		
Período de Janeiro de 2009 a Agosto 2010		
Função Ocupada	Vendedor de Veículos Novos	
Situação da Turma	Concluída	
Situação na Turma	Presente	
Contar de Status na Turma		
Nome Fantasia	Nome do Participante	Total
REVENDA 3	Vendedor 1	15
	Vendedor 2	13
	Vendedor 3	13
	Vendedor 4	13
	Vendedor 5	12
	Vendedor 6	12
	Vendedor 7	12
	Vendedor 8	11
	Vendedor 9	10
	Vendedor 10	10
	Vendedor	10
	Vendedor	10
	Vendedor	10
	Vendedor	9
	Vendedor	9
	Vendedor	9
	Vendedor	8
	Vendedor	7
	Vendedor	5
	Vendedor	4
Vendedor	2	
Vendedor	2	
Vendedor	2	
Vendedor	2	
REVENDA 3		210

Fonte: PORTAL CSI WEB (2010).

A revenda 3, apresentada no QUADRO 14, está entre o grupo de menor volume de participações, em relação às demais. No entanto, comparado com o grupo de revendas que apresentou maior volume de participações, ela teve maior ganho, em relação ao nível de conhecimento da equipe e, também, em relação aos indicadores de satisfação dos clientes, apresentou queda, seguindo a tendência do grupo.

Para o grupo de revendas com menor volume de participações, era esperado que os resultados fossem negativos, o que não se confirmou.

O QUADRO 15 apresenta a última revenda, destacada na cor vermelha, com o menor volume de participações e destacado em azul, os profissionais que tiveram maior volume de participações.

Quadro 15 – Participações por profissionais: revenda 4

Levantamento de Participações por Profissionais		
Período de Janeiro de 2009 a Agosto 2010		
Função Ocupada	Vendedor de Veículos Novos	
Situação da Turma	Concluída	
Situação na Turma	Presente	
Contar de Status na Turma		
Nome Fantasia	Nome do Participante	Total
REVENDA 4	Vendedor 1	23
	Vendedor 2	20
	Vendedor 3	20
	Vendedor 4	19
	Vendedor 5	19
	Vendedor 6	19
	Vendedor 7	18
	Vendedor 8	17
	Vendedor 9	17
	Vendedor 10	16
	Vendedor	16
	Vendedor	16
REVENDA 4 Total		220

Fonte: PORTAL CSI WEB (2010).

O QUADRO 15 finaliza o grupo das revendas com menor volume de participações. No entanto, como demonstrado nos gráficos, o desempenho dela, em relação aos indicadores abordados, apresentam-se superiores, quanto ao nível de conhecimento da equipe, e estáveis, quanto à satisfação dos clientes.

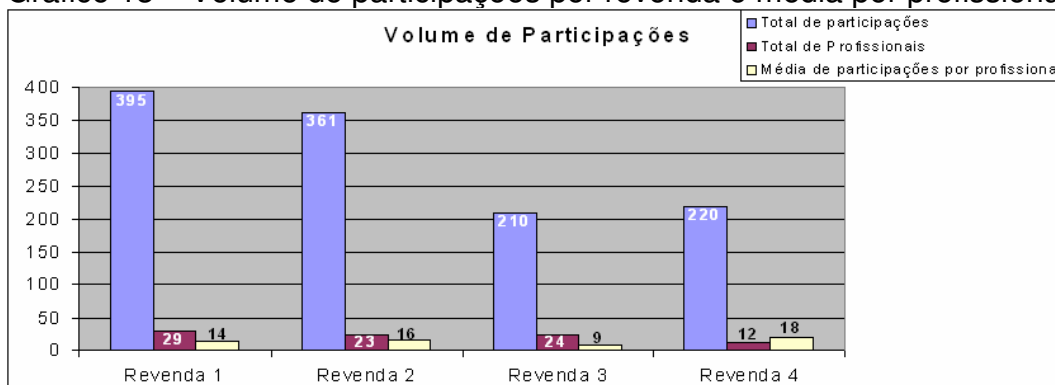
Esse resultado em uma revenda com menor volume de participações não confirmou o esperado. A revenda que apresentou menor volume de participação nas ações, mas que distribuiu melhor essas participações entre seus profissionais, obteve melhor desempenho em seus indicadores.

4.4.2 Comparativo quanto ao volume de participações entre as revendas

Conforme visto nos quadros apresentados no item 4.4.1, as revendas apresentaram diferentes volumes de participação, o que também ocorreu, quando demonstrado a participação por profissional, conforme GRÁF. 13. Assim, este comparativo tem

como objetivo abordar as diferenças no volume de participações e refletir sobre os diferentes desempenhos dos indicadores de nível de conhecimento e satisfação dos clientes.

Gráfico 13 – Volume de participações por revenda e média por profissional



Fonte: Dados da pesquisa.

Entre as revendas com maior volume de participações, não ocorreram movimentos de melhoria do desempenho dos indicadores de satisfação de clientes, tampouco dos níveis de conhecimento da equipe de profissionais de vendas. Neste grupo, com maior volume de participações, ocorreu uma sensível perda nos indicadores de satisfação dos clientes e uma estabilização, ao longo do período, no nível de conhecimento das equipes, quando o esperado seria ocorrer uma evolução nesses indicadores.

Quanto ao grupo das revendas com menor volume de participações, a revenda 3, também apresentou queda em seu indicador de satisfação de clientes. Essa queda pode ser considerada dentro da normalidade, pois essa revenda apresenta o menor volume de participação entre as revendas e, também, o menor volume por profissional, conforme GRÁF. 13.

A revenda 3 apresenta uma evolução no nível de conhecimento da equipe, o que pode ser explicado somente pelo fato da evolução ter ocorrido através de aplicações de testes realizados na própria revenda. Tendo melhor desempenho nos testes, os resultados foram assumidos para melhoria do indicador, o que não encontra o mesmo correspondente para o indicador de satisfação dos clientes.

A revenda 4 foi um caso em que os indicadores de avaliação do conhecimento e satisfação de clientes foram apresentados com desempenho superior significativo, comparados com as demais revendas, principalmente pelo fato de constar entre as que possuem menor volume de participação. Nota-se que mesmo com baixo volume de participação, ela possui um volume participações por profissional maior que todas as outras revendas.

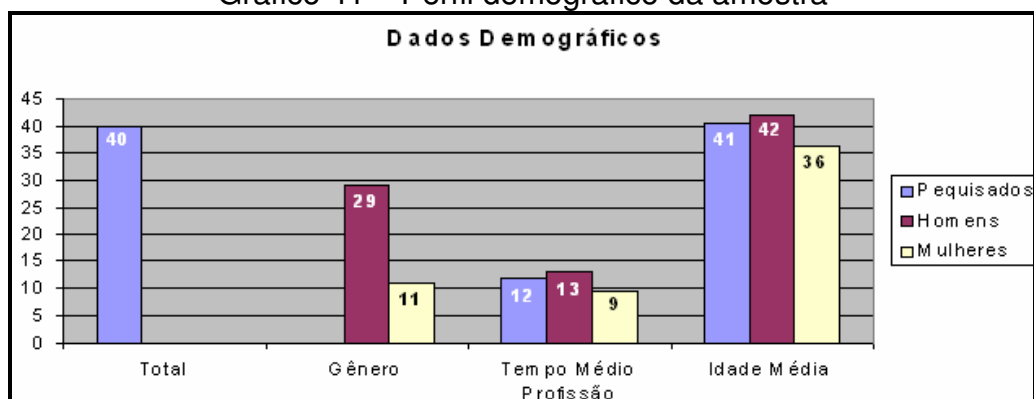
Os resultados apresentados não permitem dizer que o maior volume de participação em eventos de qualificação contribua para garantir melhorias nos resultados dos indicadores apresentados. Conforme sinalizado pela revenda quatro, um volume de participações distribuído entre os profissionais da equipe de vendas pode contribuir para o nível de conhecimento homogêneo e a manutenção do nível de satisfação dos clientes.

4.4.3 Resultados das pesquisas com os profissionais de vendas

A seguir, são apresentados os resultados referentes à percepção dos profissionais de vendas, que atuam como vendedores de veículos novos nas revendas.

O GRAF. 41 apresenta as características dos profissionais que participaram da pesquisa de avaliação, quanto à contribuição que as ações da educação corporativa oferecem para suportar a satisfação dos clientes e a competitividade das revendas.

Gráfico 41 – Perfil demográfico da amostra



Fonte: Dados da pesquisa.

As mulheres representam menos da metade do número de vendedores nas revendas selecionadas para o estudo. Também são as que estão a menos tempo na função e tem a menor idade média, quando comparadas com o gênero masculino.

Os profissionais foram selecionados, conforme critérios apresentados no item 4.4.1, onde os dez profissionais de cada uma das quatro revendas, que mais participaram nos eventos de qualificação, responderam ao questionário (APÊNDICE 1).

O questionário foi estruturado com o objetivo de levantar como é o processo de aprendizagem do profissional na função de vendedor de veículos novos e apresentar quais os principais meios de aprendizagem que eles participam.

Em um terceiro momento, o objetivo foi identificar qual o nível de retenção por eles alcançado e comparar, baseado no que é proposto por Meister (1999), na FIG. 2. Nesta abordagem, a autora propõe a Pirâmide de Aprendizagem, com diferentes níveis de retenção, para os sete meios utilizados no processo de aprendizagem na educação corporativa.

Em outra divisão do questionário, portanto em um quarto momento, as questões visam abordar a percepção quanto ao nível de competitividade dos profissionais e a contribuição que os eventos de qualificação da educação corporativa tiveram no desenvolvimento dessa competitividade.

A quinta divisão do questionário aborda o tema satisfação de clientes, com o objetivo de retratar qual o conceito que os profissionais possuem sobre satisfação de clientes

e quais as contribuições que as ações promovidas pela educação corporativa oferecem para melhorá-lo. Quanto à medição, esta foi retratada e analisada nos gráficos do item 4.2

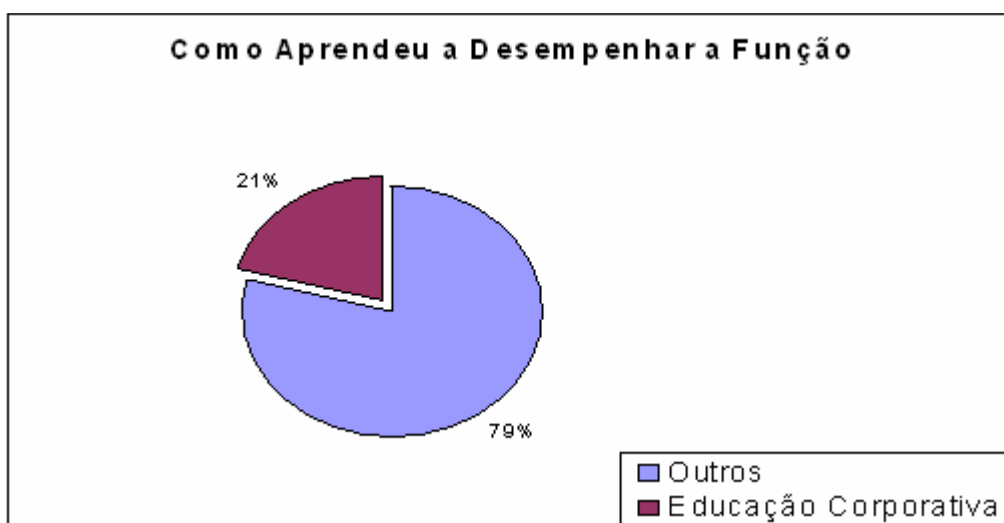
Para finalizar o questionário, os profissionais avaliaram a contribuição dos diferentes meios de aprendizagem realizados pela educação corporativa e quais os meios que mais contribuíram para o desenvolvimento na função de vendedores de veículos novos.

4.4.3.1 Processo de aprendizagem e desenvolvimento do profissional de vendas de veículos novos

Todos os profissionais, que responderam a pesquisa, ocuparam ou ainda ocupam a função de vendedores de veículos novos, nas revendas selecionadas para o estudo, o que compreende a pergunta inicial do questionário, que tinha como finalidade validar os dados secundários cadastrados no sistema de gestão de treinamento das quatro revendas.

O GRÁF. 14 visa responder como foi o processo de desenvolvimento profissional de cada um dos quarenta vendedores selecionados para o estudo.

Gráfico 14 – Como aprendeu a desempenhar a função



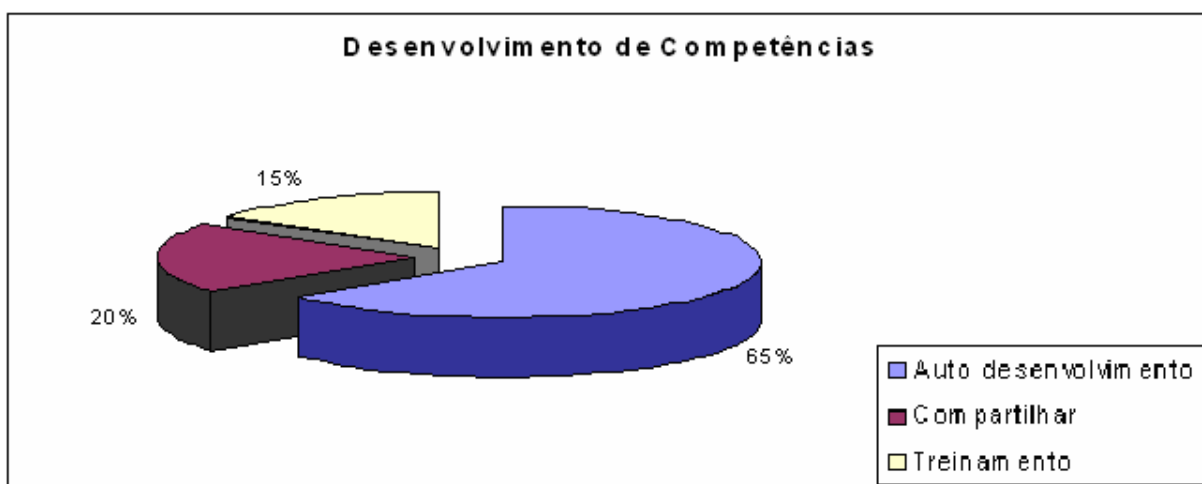
Fonte: Dados da pesquisa.

Entre os quarenta profissionais que responderam ao questionário, que resultou no GRÁF. 14, 21% das citações se relacionavam com ações realizadas pela educação corporativa, enquanto 79% das citações se referiam a outros meios.

Entre as citações, mais citadas pelos profissionais, foram destacados os seguintes itens, como: “o aprendizado ocorre diariamente”, “se aprende observando os próprios colegas de trabalho a desempenhar sua função”, “consultas em sites, revistas, visitas em feiras e principalmente com o próprio cliente”.

O GRÁF 15 traz as respostas os profissionais, quando questionados a respeito de como eles desenvolvem suas competências.

Gráfico 15 – Como ocorre o desenvolvimento das competências necessárias



Fonte: Dados da pesquisa.

O resultado apurado pelo GRÁF. 14 permite consolidar as respostas que foram dadas no GRÁF. 15. As citações, em que o profissional possui um comportamento de buscar seu próprio desenvolvimento, representam 85% do total. São citadas ações de leitura, consulta em sites, participação em feiras, cursos em escolas formais e compartilhamento com seus colegas de profissão, como frases que destacam as ações de compartilhamento de aprendizado, mencionadas pelos entrevistados, conforme a seguir:

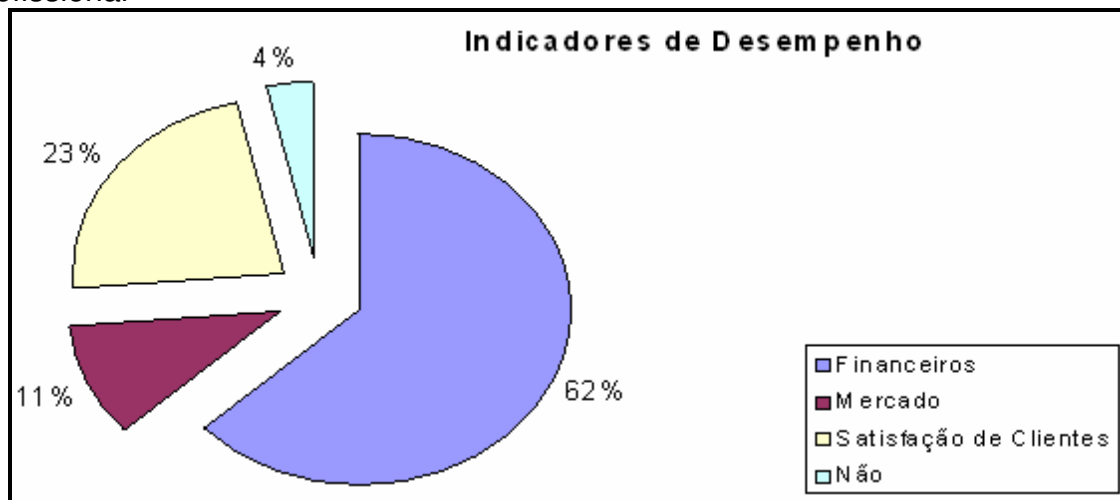
“Você consegue aprender ouvindo o colega ao lado realizar uma venda, estando atendo ao que os outros falam com você”.

“Quando tenho alguma dúvida como agir, peço ajuda aos colegas de trabalho e fico observando o que eles fazem quando passam por situações parecidas e depois conversamos sobre estas experiências”.

Os treinamentos, ações promovidas pela educação corporativa, representam 15% das citações, o que permite interpretar que a maior parte do desenvolvimento dos profissionais inclui outros meios que não são percebidos nas ações realizadas pela educação corporativa.

Quanto ao monitoramento, referente ao próprio desenvolvimento profissional, os pesquisados responderam em relação às orientações que recebem para se desenvolverem profissionalmente. As respostas foram retratadas no GRÁF. 16.

Gráfico 16 – Indicadores para monitorar o desempenho e desenvolvimento profissional



Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à orientação que os profissionais recebem de seus líderes, 73% referem-se às informações que contribuem para monitorar o seu desempenho numérico. Informações como volume de veículos vendidos, comparado ao mercado, participação de cada profissional no volume da revenda e a rentabilidade oferecida pelas vendas realizadas pelos membros da equipe; 23% das citações referem-se ao nível de satisfação dos clientes que foram atendidos pelos vendedores; e 4% das citações não faziam referência a nenhum indicador, somente reuniões para cobrança de volume de vendas e aumento da lucratividade.

As frases citadas pelos entrevistados ressaltam os números e percepções, em relação ao desempenho e desenvolvimento profissional:

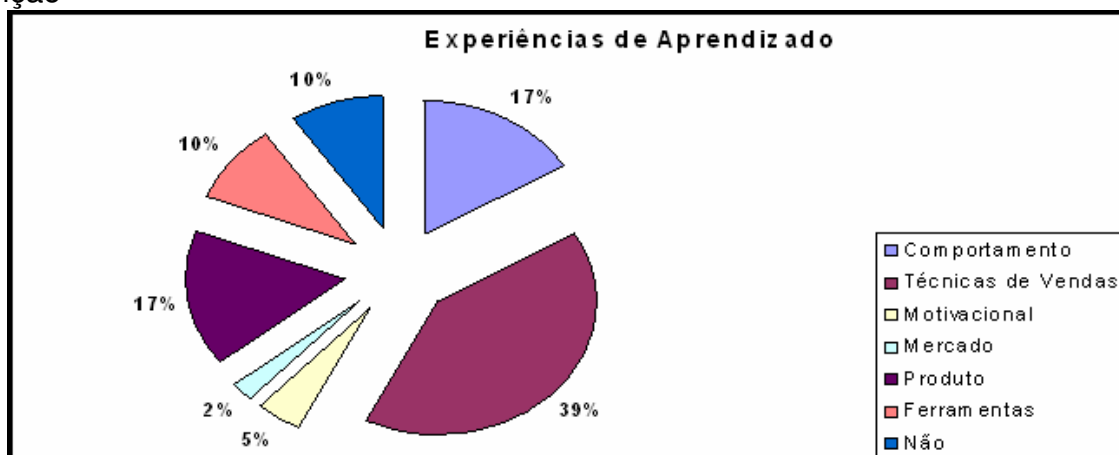
“Os resultados que nos informam diariamente é referente ao nosso volume de vendas individual de cada profissional”.

“Toda semana temos reuniões, onde são passados os números de cada profissional, números de vendas, margem de lucratividade das vendas”.

“Nas reuniões que são realizadas periodicamente, são passados números de mercado e o número de vendas de cada profissional, quando a satisfação do cliente está baixa eles também passam”.

As questões seguintes foram abordadas com objetivo de apresentar quais são os aprendizados que os profissionais desenvolvem e onde eles ocorrem. As respostas estão destacadas nos GRÁF. 17 e 18.

Gráfico 17 – Experiências de aprendizado que contribuem para o desempenho da função



Fonte: Dados da pesquisa.

As experiências de aprendizado que os profissionais perceberam e relataram, na pesquisa, oferecem subsídios para que eles desempenhem suas funções com a máxima dedicação possível. Abordando os itens relacionados no GRÁF. 17, é destacado o alto nível de consciência desenvolvido pelos profissionais sobre a necessidade de desenvolvimento de suas competências. Foram citados temas que abordam várias áreas da formação profissional, mesmo que não ditas em linguagem formal, embora não fosse o esperado, mas relatado por eles com grande ênfase. As experiências de aprendizado mais relatadas pelos vendedores foram aquelas ligadas ao Comportamento, Técnica de Vendas e sobre o produto que comercializam. As três experiências representam 73% do total e foram, conforme algumas frases, destacadas:

“Se aprende como tratar um cliente que às vezes chega com muita pressa e resistente ao vendedor, quando vai ver, ele foi desrespeitado em outras vendas”.

“Quando você recebe o cliente na sua loja, aprendemos a diferenciar o tipo de cada cliente que você está tratando”.

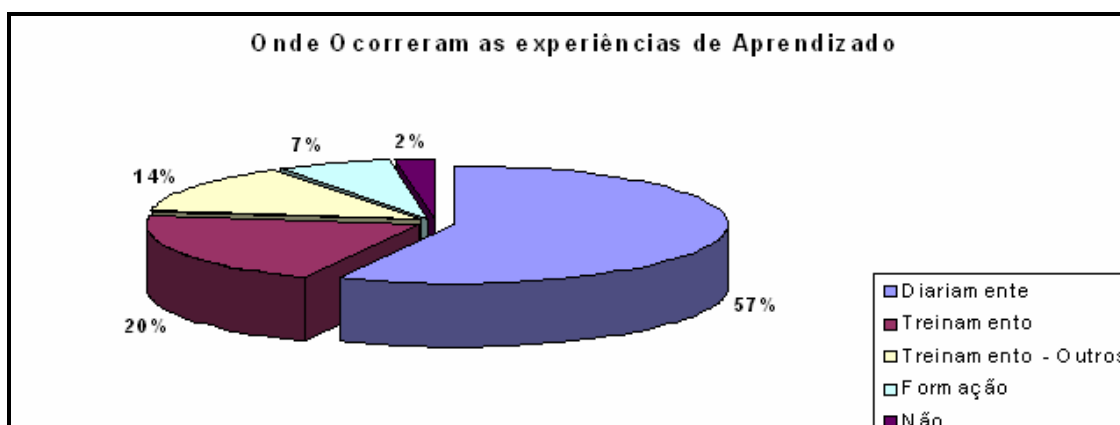
“Um vendedor tem que saber ou aprender como tratar um cliente, seja ele exigente ou aqueles que estão mais preocupados em ter confiança na compra e no profissional que está o atendendo”.

“O vendedor precisar estar atento ao que o cliente está solicitando e ter habilidade para oferecer o que atende às necessidades de cada cliente que atende”.

Em menor nível de citação, mas com grande presença, o aprendizado sobre ferramentas, que se referem a experiências como, matemática financeira e F&I, que contribuem para rentabilidade da venda, uma vez que ensinam como vender com maior margem de lucro e maior quantidade de itens agregados na venda de um veículo.

No segundo momento da questão, foi relatado, pelos vendedores, onde estes aprendizados ocorrem. O resultado está no GRÁF 18.

Gráfico 18 – Onde as experiências de aprendizado ocorreram



Fonte: Dados da pesquisa.

Nos resultados apurados pelo GRÁF. 18, 78% das experiências de aprendizado ocorreram por iniciativa própria na busca do autodesenvolvimento ou quando o profissional observa as oportunidades de aprendizado diariamente, como relatado pelos profissionais. Em 20% das citações constaram experiências de ações promovidas pela educação corporativa que, no gráfico, estão identificadas como treinamento. Este resultado consolida o GRÁF. 14, que demonstra a busca pelo autodesenvolvimento e o compartilhamento, que acontece no aprendizado diário, representando elevada importância para os profissionais pesquisados, na ordem de 85%.

As citações de experiências de aprendizado e o desenvolvimento profissional citados, até este ponto, foram relatados sem a abordagem exclusiva de ações promovidas pela educação corporativa das revendas a que os profissionais eram ligados e, quando houve, foram acatadas e ocorreram de forma espontânea. Entre frases citadas, algumas que mais se destacaram:

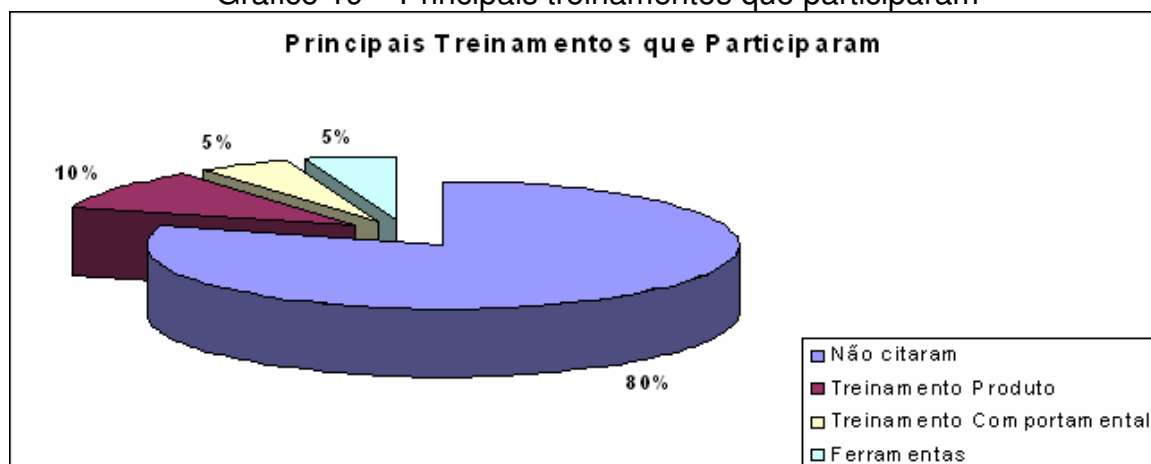
“Você aprende no seu dia a dia”.

“Aprende-se até mesmo com o cliente, se você ficar atento, o próprio cliente diz o que você precisa fazer para atendê-lo”.

“Eu aprendo olhando como os meus colegas que se sentam em mesas do meu lado e em minha frente trabalham. Sempre pego o melhor de cada um”.

Nos próximos dois gráficos, foram abordados, com exclusividade, os treinamentos realizados pela educação corporativa. Os profissionais relataram as principais ações que participaram e como elas contribuíram para o desenvolvimento profissional e desempenho da função de vendedores de veículos novos.

Gráfico 19 – Principais treinamentos que participaram



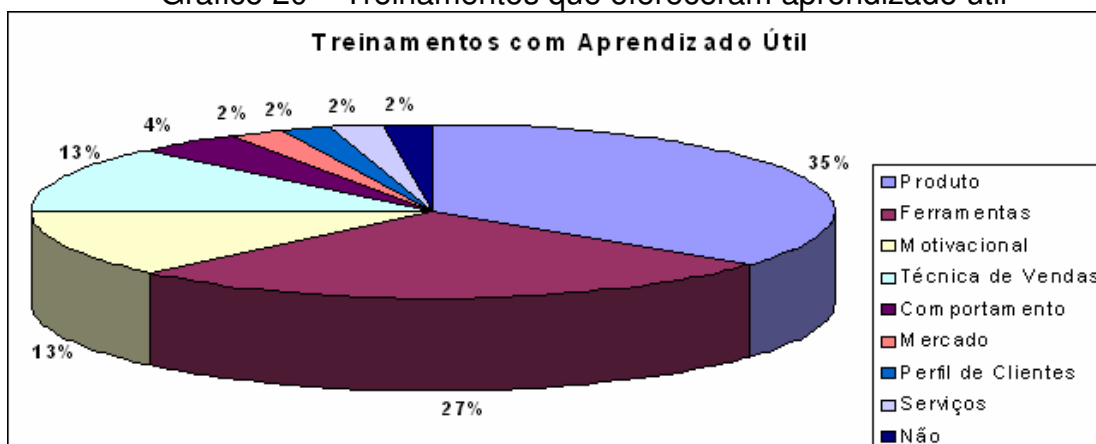
Fonte: Dados da pesquisa.

O GRÁF. 19 representa a primeira abordagem exclusiva quanto às ações de qualificação direcionadas para os vendedores de veículos novos das revendas. Nesta questão, foi solicitado que citassem um treinamento ou evento que eles tenham participado e que saíram com a sensação de ter sido muito útil para seu aprendizado e desempenho profissional. 80% dos profissionais afirmaram não ter ocorrido nenhum que causasse essa sensação ou não se recordaram, naquele momento. 20% dos profissionais citaram, com maior frequência, os treinamentos referentes a produto. Treinamento sobre produto são treinamentos direcionados para o conhecimento dos veículos comercializados, tanto das características particulares de cada veículo, quanto da funcionalidade dos itens e, também, os comparativos com os veículos concorrentes no mercado.

Os demais, 10%, se referiram a treinamento comportamental, dinâmicas de trabalho em equipe e ferramentas, como, por exemplo, matemática financeira, conforme já citado anteriormente.

No GRÁF. 20, foram citados treinamentos e ações de qualificação que tenham trazido algum aprendizado que contribuiu para alcançar melhores resultados.

Gráfico 20 – Treinamentos que ofereceram aprendizado útil



Fonte: Dados da pesquisa.

Como sinalizado, anteriormente, as ações de qualificação, que tratam dos veículos comercializados, estão entre as que possuem maior percepção sobre a contribuição para o profissional de vendas. Esse resultado evidencia o que foi abordado na introdução desta dissertação, quando foi dito que o grande volume de mudança dos produtos e a velocidade e dinâmica desse mercado comprovam que os conteúdos de qualificação para manter os profissionais atualizados são percebidos como muito importante e contribuem para o desempenho da função e, ainda, oferecer ao cliente um atendimento diferenciado.

“Quando você aprende algo novo sobre um veículo que você ainda não sabia, você sai com a sensação de que vai utilizar este aprendizado na próxima venda”.

“Os aprendizados sobre produto ajudam muito na hora da venda, para você argumentar com um cliente sobre o seu veículo”.

“Os treinamentos sobre a matemática financeira me ajudam muito a oferecer uma melhor condição de financiamento para meus clientes”.

Como abordado por Santos *et al.* (2001), a empresa se destaca quando possui um profissional com conhecimento sobre o seu produto ou serviço que comercializa, pois presta ao cliente uma consultoria e serviços de excelência, o que é percebido pelo cliente como algo que o diferencia dos demais concorrentes.

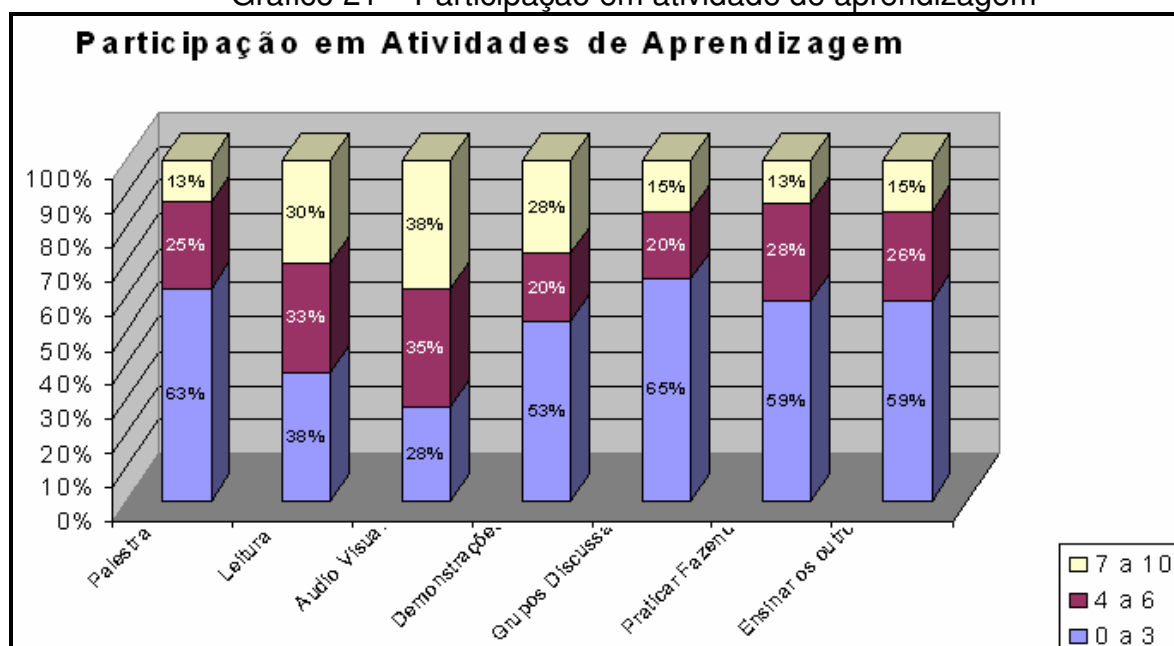
Em segundo lugar na citação dos profissionais, com 27%, aparecem o conteúdo de ferramentas, que representam a matemática financeira e F&I, que contribuem para oferecer maior número de opções para o cliente e melhorar a rentabilidade de cada venda.

Essas são as percepções dos profissionais, em relação às maiores contribuições em sua qualificação profissional e no exercício da função de vendedores de veículos novos.

4.4.3.2 Principais meios de aprendizagem que os profissionais participam

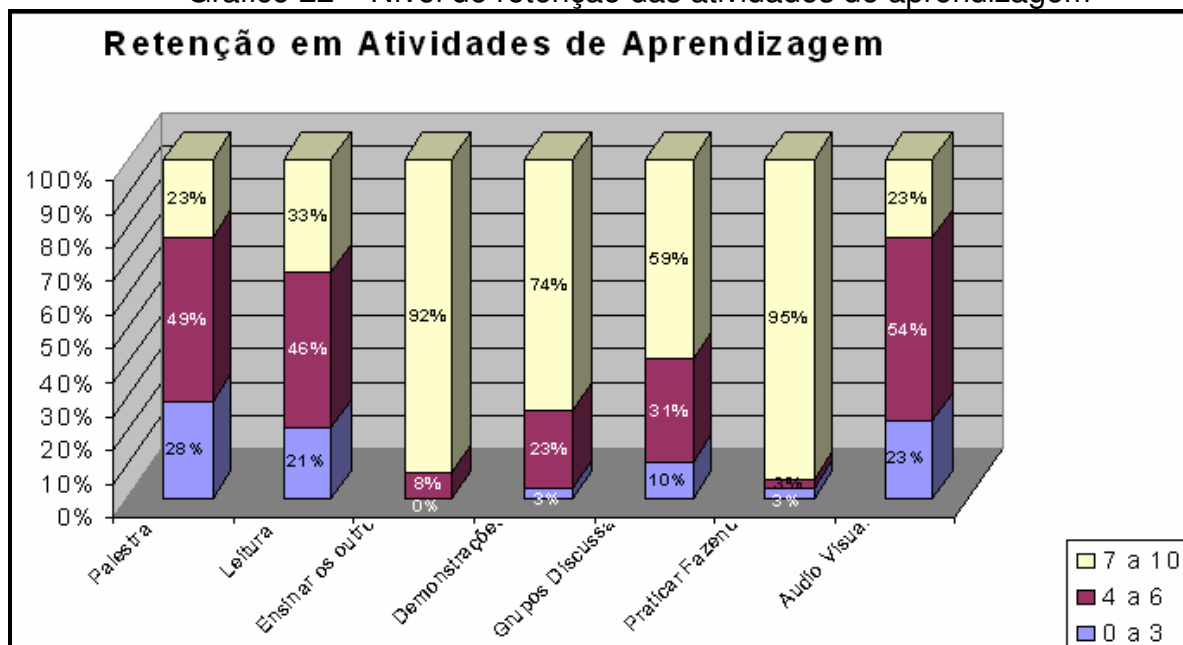
Neste item, os profissionais responderam sobre quais foram os principais meios de atividades de aprendizado que eles participaram e, segundo suas percepções, quais oferecem maiores níveis de retenção do aprendizado.

Gráfico 21 – Participação em atividade de aprendizagem



Os profissionais pesquisados avaliaram em quais os principais meios de aprendizado eles mais participaram: leitura, audiovisual e demonstrações. O resultado do GRÁF. 21 demonstra como as dinâmicas de capacitação são percebidas por parte dos vendedores. Os demais meios permanecem no nível de 13 a 15% das participações.

Gráfico 22 – Nível de retenção das atividades de aprendizagem



Fonte: Dados da pesquisa.

O segundo item dessa questão tratou da possibilidade que cada meio de aprendizado oferece na promoção e retenção do conhecimento. Conforme resultados do GRÁF. 22, os profissionais avaliaram que os melhores meios para promover a retenção do conhecimento são: em primeiro lugar, quando eles têm a oportunidade de aprender praticando, ou seja, aprendendo ao mesmo tempo em que praticam; em segundo lugar, quase empatado com o primeiro, quando eles tem oportunidade de ensinar o outro colega; em terceiro, demonstrações; e, em quarto, quando participam de grupos de discussão. Os demais obtiveram resultados entre 20 e 30%.

Importante observar dois aspectos no GRÁF. 22. O primeiro aspecto é que entre os quatro meios melhores avaliados, somente o meio de aprendizado Demonstração apareceu como um dos mais presentes no processo de aprendizado dos profissionais.

Esse aspecto pode explicar o motivo que levou os profissionais a responderem que 80% do aprendizado não ocorrem através das ações da universidade corporativa, mas sim, durante a rotina de trabalho, por iniciativa de autodesenvolvimento ou, ainda, através de compartilhamento com os colegas.

O segundo aspecto é a abordagem da pirâmide da aprendizagem apresentada na FIG. 2, onde Meister (1999) descreve os mesmos quatro meios de aprendizagem respondidos pelos pesquisados, como sendo os que oferecem maiores níveis de retenção do conhecimento. Fica caracterizada uma grande oportunidade de melhoria no processo de qualificação dos profissionais das revendas, quanto aos meios que podem ser utilizados para que o processo de aprendizado ganhe uma dinâmica mais participativa e com maiores níveis de aproveitamento.

4.4.3.3 A contribuição da educação corporativa para a competitividade das revendas

Neste item, foi abordado com os profissionais o que é ser um vendedor competitivo, em que nível eles se avaliam e qual a contribuição que as ações da educação corporativa oferecem para que eles possam aprimorar suas capacidades competitivas. O resultado é apresentado no GRÁF. 23.



Fonte: Dados da pesquisa.

As citações que formaram o GRÁF. 23 basearam-se em conteúdos referentes à competência, como conhecimento, habilidade e atitude, através de frases utilizadas pelos entrevistados:

“É preciso que o profissional conheça o mercado, o produto e seus concorrentes para oferecer as melhores opções para seus clientes”.

Frases que também destacam a capacidade do profissional em gerar resultado, o que pode ser assumido dentro do conceito da entrega.

“Estar entre os principais profissionais, ser o primeiro em volume de vendas, capacidade de gerar lucratividade em cada venda quando comparado com seus colegas de trabalho e com a média de mercado”.

As citações que geraram o maior resultado, 68%, foram: conhecimento, agilidade, capacidade de relacionamento, ter determinação, ter disponibilidade, ter disciplina, entre outros, que formam a competência e dão ao profissional de vendas a sua capacidade de ser competitivo.

As citações que geraram o tópico resultados, estão ligadas aos números que o profissional é capaz de gerar, como volume de veículos vendidos, margem de rentabilidade em cada venda e sua classificação no ranking, quando comparado com seus colegas de trabalho e profissionais de mercado.

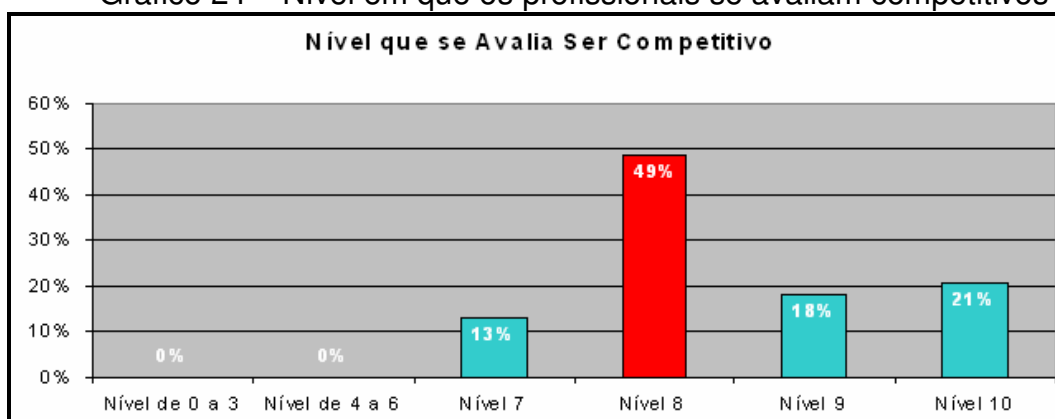
Somente 12% das citações faziam referência sobre aspectos que estavam ligados à gestão da empresa, como estrutura e outros:

“A revenda precisa ter maior espaço no salão de vendas para receber seus clientes. Quando é final de semana fica impossível de transitar aqui dentro”.

“Falta uma área onde você possa entregar o veículo para o cliente com maior tranquilidade, sem o cliente ficar dentro do tumulto que fica aqui”.

Ainda nos conceitos de competitividade, os profissionais deveriam realizar uma autoavaliação, respondendo à pergunta em qual nível eles se consideram competitivos.

Gráfico 24 – Nível em que os profissionais se avaliam competitivos

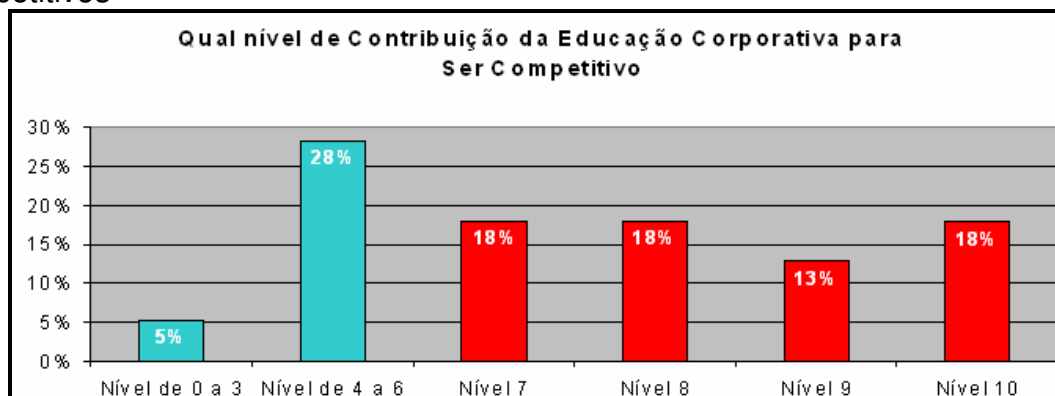


Fonte: Dados da pesquisa.

Praticamente a metade dos profissionais se avaliou com nota oito, 39% entre nove e dez e 13% com nota sete. Conforme resultado do GRÁF. 24, a grande maioria, 87% dos profissionais, se considera capaz de gerar resultados e possui conhecimento sobre os produtos que comercializam e tem, ainda, competências para o exercício da função. Apenas 13% reconhecem que possuem maiores oportunidades de melhorar sua capacidade de serem mais competitivos.

A avaliação seguinte foi em relação à contribuição que os profissionais percebem que a educação corporativa oferece, para que eles desenvolvam suas competências e capacidades para serem mais competitivos.

Gráfico 25 – Contribuição que a educação corporativa oferece para serem competitivos



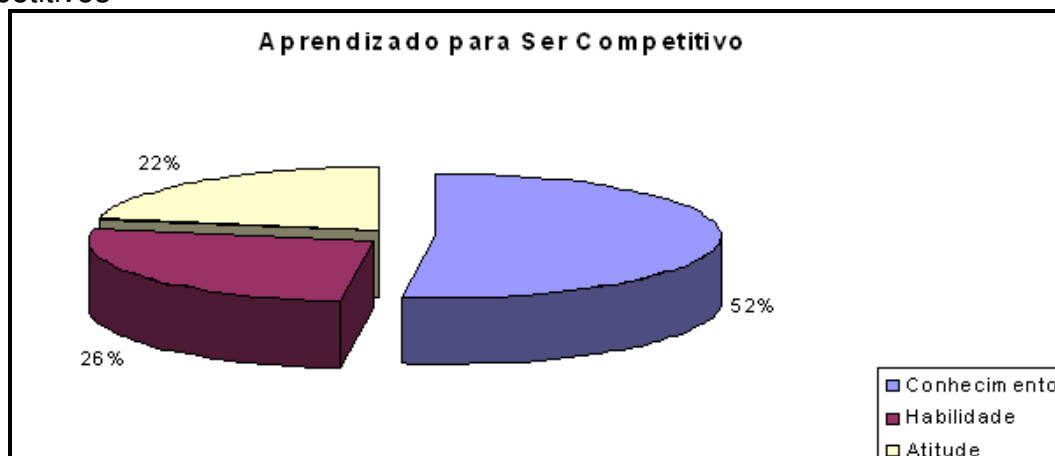
Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apontados pelo GRÁF. 25 demonstram que 33% dos profissionais avaliam com nota inferior a seis, enquanto 67% avaliam com nota superior a sete, o nível de contribuição da educação corporativa para que eles sejam mais competitivos.

O resultado do GRÁF. 25 demonstra que existe espaço para que a Educação Corporativa contribua para o desenvolvimento da competitividade dos profissionais das vendas.

O GRAF. 26 demonstra os aprendizados, que são oferecidos para se alcançar maiores capacidades para serem mais competitivos.

Gráfico 26 – Experiências de aprendizado que contribuem para serem mais competitivos



Fonte: Dados da pesquisa.

As maiores contribuições apontadas no GRÁF. 26, com 52% das citações, fazem referências ao conhecimento sobre o produto que comercializam e as ferramentas necessárias para exercer a função, o que consolida o que foi apresentado anteriormente, sobre quais eram as principais experiências de aprendizado que contribuem para o exercício da função, do GRÁF. 17.

“Os conhecimentos que são passados sobre os veículos que vendemos são muito importantes para que possamos comparar o nosso carro com os concorrentes, isto ajuda a melhorar nossas vendas”.

“O comparativo sobre os veículos que são apresentados nos treinamentos, são os que mais ajudam a demonstrar ao cliente quando o nosso carro é melhor”.

“É importante aprender a ter habilidade para descobrir o que o cliente tem como necessidade e oferecer o produto certo para ele, isto ajuda a concluir as vendas”.

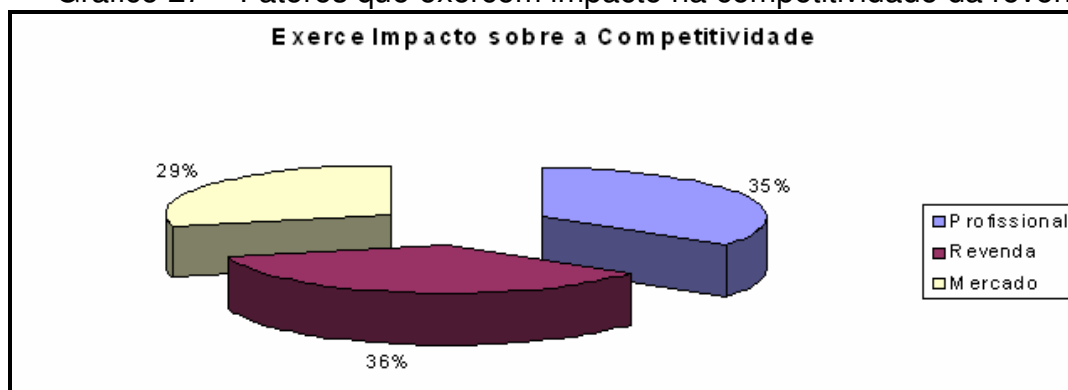
Os itens que se referem ao desenvolvimento de habilidades, técnicas de vendas, técnicas de relacionamento com cliente e atendimento, questões que contribuem para conduzir o processo de vendas, aparecem em 26% das citações.

Em terceiro, os profissionais citaram questões ligadas às atitudes que aprenderam a desenvolver para desempenhar melhor a função, com 22% das citações, entre elas,

como se comportar diante do cliente, desenvolver capacidade de se planejar, ter disciplina, realizar o acompanhamento de todo o processo e ter motivação.

Os profissionais destacaram, também, os fatores que mais impactam a competitividade das vendas, conforme apresentado no GRÁF. 27.

Gráfico 27 – Fatores que exercem impacto na competitividade da venda



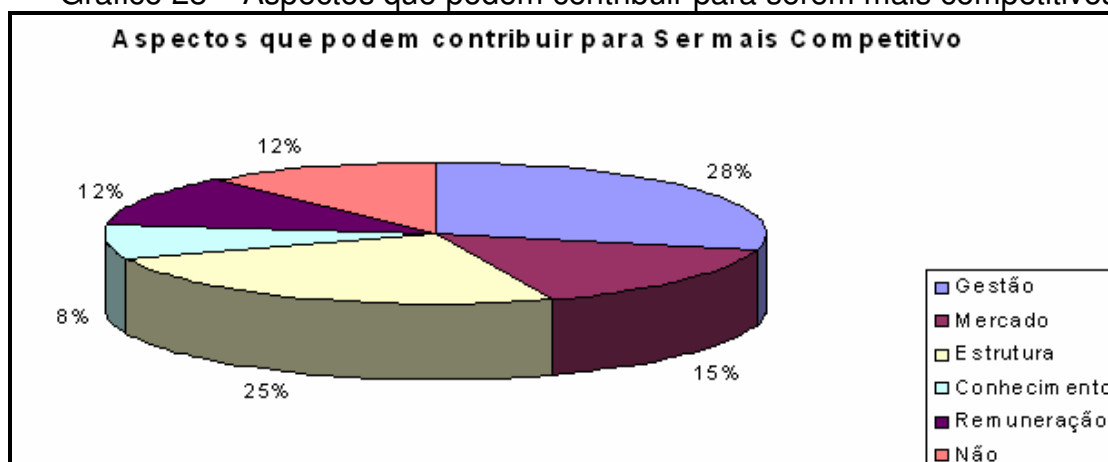
A percepção sobre os aspectos que impactam na competitividade da venda, conforme citações dos profissionais, estão ligadas em 70% com aspectos que se relacionam com o profissional e a venda. No profissional, questões que estão ligadas às suas competências, capacidade de atendimento ao cliente e altos níveis de satisfação. Em se tratando da venda, as citações se referiram à estrutura que a empresa oferece, à capacidade de seus gestores e, também, às condições financeiras para comercialização.

“Um profissional é mais competitivo quando ele conhece sobre o produto que está vendendo e sabe entender e atender o que o seu cliente está pedido”.

“A venda precisa oferecer condições de financiamento compatíveis com o que o mercado oferece, para conseguir ser mais competitiva”.

Diante das questões sobre o que mais exerce impacto sobre a competitividade da venda, os profissionais também responderam sobre quais eram os aspectos que mais podem contribuir para que eles possam ser mais competitivos.

Gráfico 28 – Aspectos que podem contribuir para serem mais competitivos



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os resultados do GRÁF. 28, 53% das citações estão ligadas à gestão e à estrutura da revenda, como maior capacidade de negociação dos gestores, mais opções de bancos para realizar negociação e melhores condições para entrar em contato com os clientes. 15% das citações referem-se às questões ligadas ao mercado e 20%, às ligadas a melhor remuneração e mais conhecimento, por parte dos próprios vendedores.

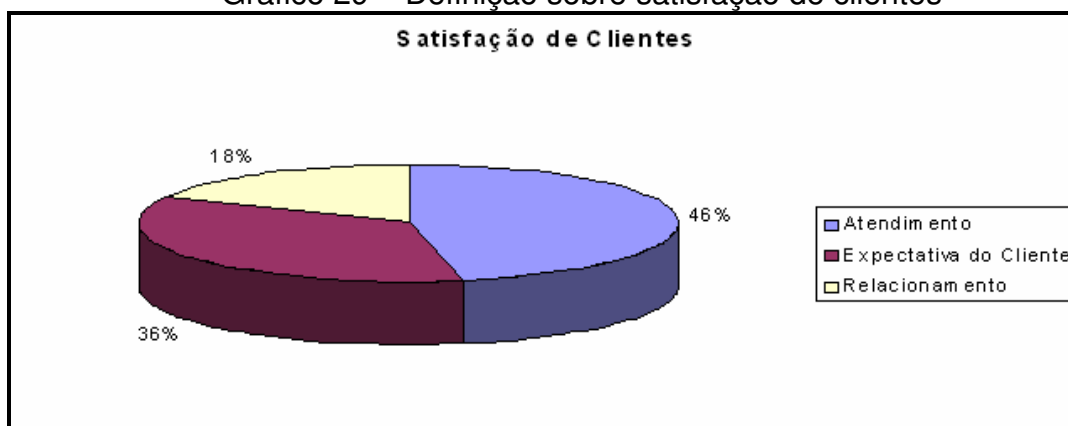
“Os gestores que aprovam os financiamentos precisam ser mais flexíveis e oferecer opções para que possibilite fechar negócio com os clientes”.

“A revenda precisa oferecer opções de mais bancos para ter melhores taxas e dar opções aos clientes”.

4.4.3.4 A contribuição da educação corporativa para a satisfação dos clientes

O GRÁF. 29 apresenta o que os profissionais entrevistados entendem como satisfação de clientes, conforme abordado por Cobra (1997), no referencial teórico.

Gráfico 29 – Definição sobre satisfação de clientes



Fonte: Dados da pesquisa.

As citações que formaram o aspecto de maior importância sobre o significado de satisfação de clientes para os profissionais foi o atendimento.

Com 46% das citações, para os profissionais, a satisfação do cliente significa um cliente receber uma boa abordagem quando entra na revenda, o profissional que o recebe demonstrar educação e disponibilidade, agir com cortesia, demonstrar empatia, ser transparente, entender o que está sendo dito, realizar ações ou gentilezas que marcam a vida do cliente, demonstrar preocupação, entender qual a necessidade do cliente e entregar o que foi prometido. Todos estes aspectos são questões que devem estar presentes no atendimento.

“O profissional de vendas precisa entender quais são as necessidades e expectativas dos clientes que entram na revenda, para isto é preciso ter atenção e estar atento ao que o cliente diz todo o tempo”

“O vendedor precisa ter atenção com o cliente, deixar o cliente seguro e certo que sua atenção é toda para ele”

Em segundo, a expectativa do cliente. Os entrevistados relataram aspectos como entender, atender e superar o que o cliente apresentou como expectativa, fazer com que o cliente tenha a impressão de que fechou um excelente negócio e que acabou levando mais que esperava encontrar, ficou satisfeito com o produto e foi atendido por um profissional com quem ele se identificou.

No item relacionamento, foram citadas questões como a preocupação com o cliente no momento após a compra, o contato para perceber o nível de satisfação com o produto, o retorno do cliente para uma nova compra ou até mesmo para indicar outro cliente para a revenda ou para o profissional, a percepção do cliente quanto a continuidade do atendimento, mesmo que por outro profissional, uma percepção de trabalho em equipe.

“O cliente precisa estar seguro que o seu relacionamento com a empresa não termina após a compra do veículo, que sempre estaremos dispostos a atendê-lo quando ele precisar”.

“Sempre ligo para os meus clientes algumas vezes após a entrega do veículo, seja para agradecer e parabenizar pela compra, ou para me colocar a disposição caso precise”.

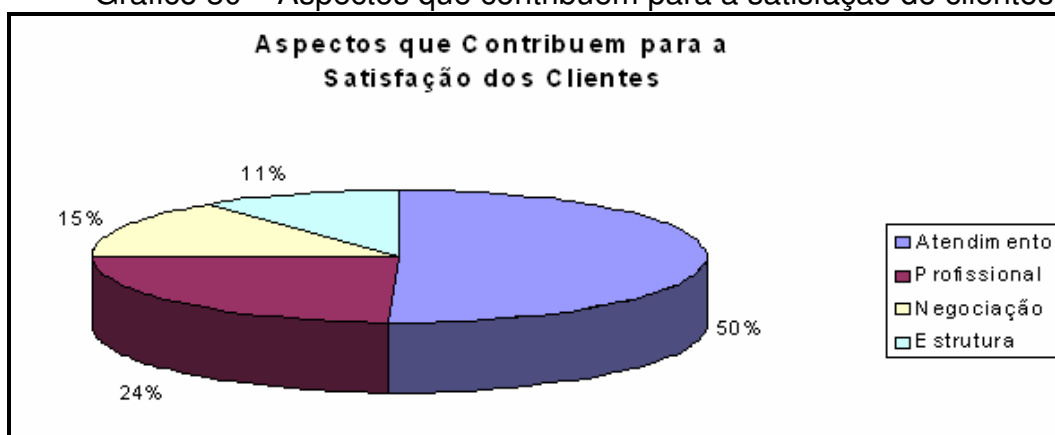
“O relacionamento com os clientes continua após a compra, e hoje é uma das coisas que mais me ajudam a atingir meus objetivos de vendas”.

Esses são os três fatores que, conforme a percepção dos vendedores, compõem o que se chama de satisfação de clientes - encontrar todos estes aspectos em uma revenda, no momento em que se dispõe a procurá-la.

Quanto aos aspectos que contribuem para a satisfação dos clientes, o GRÁF. 30 apresenta o que os profissionais das revendas responderam.

O GRÁF. 30 apresenta o atendimento como o item de maior destaque entre os aspectos que contribuem para a satisfação do cliente, constando em 50% das citações. Em relação ao profissional, os três aspectos de maior importância que apareceram como resultado Atendimento, Profissional e Negociação somam 89% da satisfação do cliente e são aspectos que passam pela relação do vendedor com o cliente. Já o item estrutura, que é algo que não está ligado ao profissional, possui menor importância, com o destaque de 11%.

Gráfico 30 – Aspectos que contribuem para a satisfação de clientes

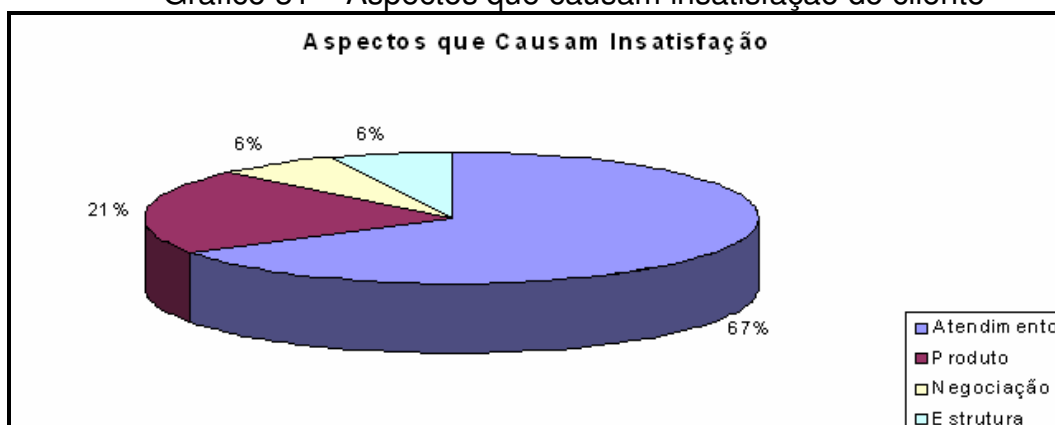


Fonte: Dados da pesquisa.

O atendimento se destaca como o maior item em importância para a satisfação dos clientes, segundo avaliação dos profissionais entrevistados.

A próxima abordagem, GRÁF. 31, refere-se aos aspectos que causam insatisfação. Os profissionais relataram questões que eles acreditam serem as maiores causadoras de insatisfação aos clientes, que por eles são atendidos.

Gráfico 31 – Aspectos que causam insatisfação do cliente



Fonte: Dados da pesquisa.

Os aspectos de atendimento e negociação, como comentados anteriormente, são questões que passam pelo profissional de vendas, conforme GRÁF. 31, e continuam representando o maior impacto, 73%.

“Todos os dias atendo clientes que chegam insatisfeitos com o atendimento recebido em outra revenda”.

“Às vezes o cliente já chega insatisfeito, quando você vai ver, ele foi mal atendido em outra revenda”.

A alteração ocorrida entre o GRÁF. 30 e 31, quando a pergunta aborda a insatisfação, o segundo item com mais ênfase passa a ser o produto. Pois, segundo os profissionais entrevistados, o veículo é o segundo item que mais causa insatisfação para os clientes.

Esta mudança pode parecer sutil, mas é carregada de significado. Retrata, neste ponto, uma constante troca de responsabilidades existente entre os profissionais de vendas, a revenda e montadora.

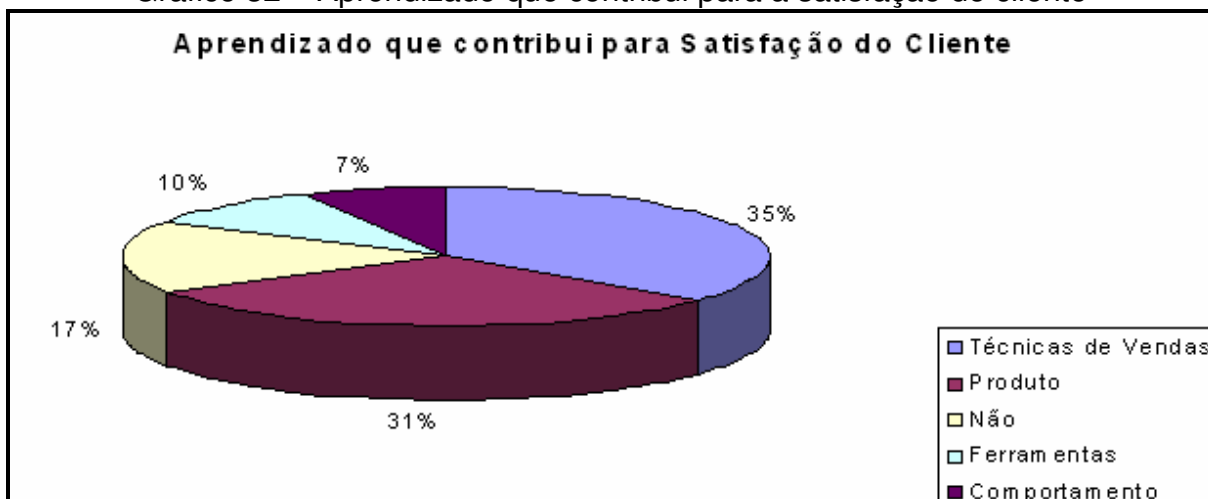
Os profissionais acreditam que eles sejam os grandes responsáveis pela satisfação do cliente com a nova compra e, entre vários aspectos. Já o produto, ganha um papel secundário.

Quando se trata de insatisfação, o produto responde por grande parte dos retornos do cliente, para expressar sua insatisfação.

Por outro lado, a montadora reconhece o produto como o maior responsável pela satisfação do cliente e o profissional de vendas, tendo papel secundário nesta relação. Essa visão não encontra apoio na interpretação dos profissionais das revendas, conforme resultado da pesquisa.

A contribuição que as ações da educação corporativa oferecem para a satisfação do cliente foi respondida no GRÁF. 32.

Gráfico 32 – Aprendizado que contribui para a satisfação do cliente



Fonte: Dados da pesquisa.

Entre todas as experiências de aprendizado ocorridas, os profissionais citaram os que exerceram maior importância para o desempenho de suas atividades.

“O cliente se sente mais satisfeito quando ele percebe que está falando com alguém que entende o que ele fala e responde na linguagem dele”

“Quando o cliente entra agitado ou nervoso no salão de vendas, tento deixá-lo sentir-se a vontade e permitir que ele fale sua necessidade ou até mesmo desabafe”

“Você precisa entender com que tipo de cliente está atendendo para que direcione o melhor atendimento segundo o que cada tipo de cliente gosta”

“O cliente gosta quando o vendedor apresenta o veículo demonstrando coisas que ele ainda não conhecia, ele se sente seguro e satisfeito com o vendedor”.

Dessa forma, eles avaliaram que 66% referem-se às técnicas de vendas e sobre o produto que comercializam, 10% referem-se às ferramentas e 17% disseram não se recordarem de experiências que tenham significado para o desempenho da função.

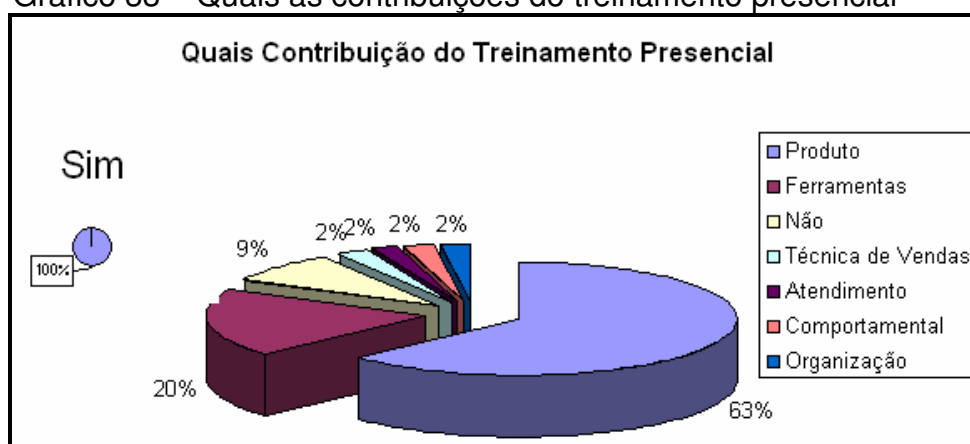
4.4.3.5 Avaliação sobre as modalidades de treinamentos oferecidos pela educação corporativa

Os profissionais avaliaram os programas de qualificação oferecidos pela educação corporativa, conforme as modalidades disponibilizadas, sendo elas: presencial, web e TV. Avaliaram, também, as contribuições oferecidas: nível de aprendizado, aumento das habilidades, aumento do conhecimento, capacidade competitiva, capacidade de ampliar a satisfação do cliente.

A avaliação referente ao treinamento presencial é representada pelo GRÁF. 33 e 34.

No GRÁF. 33, os profissionais responderam sobre a contribuição que os treinamentos presenciais ofereceram para sua formação profissional.

Gráfico 33 – Quais as contribuições do treinamento presencial

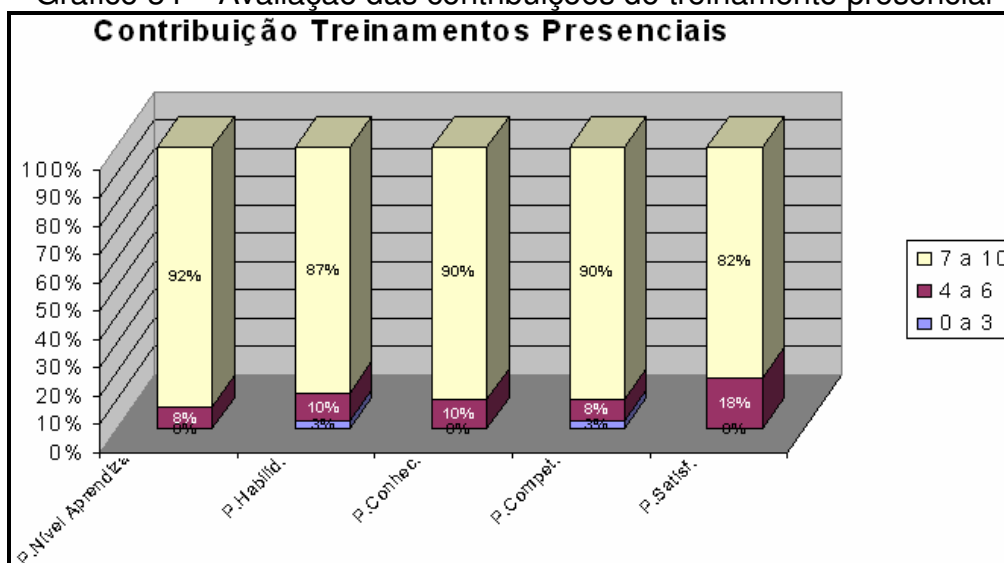


Fonte: Dados da pesquisa.

Todos os profissionais avaliaram que os treinamentos presenciais contribuíram para seu desenvolvimento profissional. Quanto aos principais treinamentos que contribuem para o desempenho de suas funções, 80% das avaliações estão relacionadas ao produto e ferramentas, que estão diretamente ligados às dinâmicas diárias dos atendimentos que realizam.

A partir desse ponto, os profissionais avaliaram sobre os mesmos critérios, as três modalidades de qualificação oferecidas pela educação corporativa.

Gráfico 34 – Avaliação das contribuições do treinamento presencial

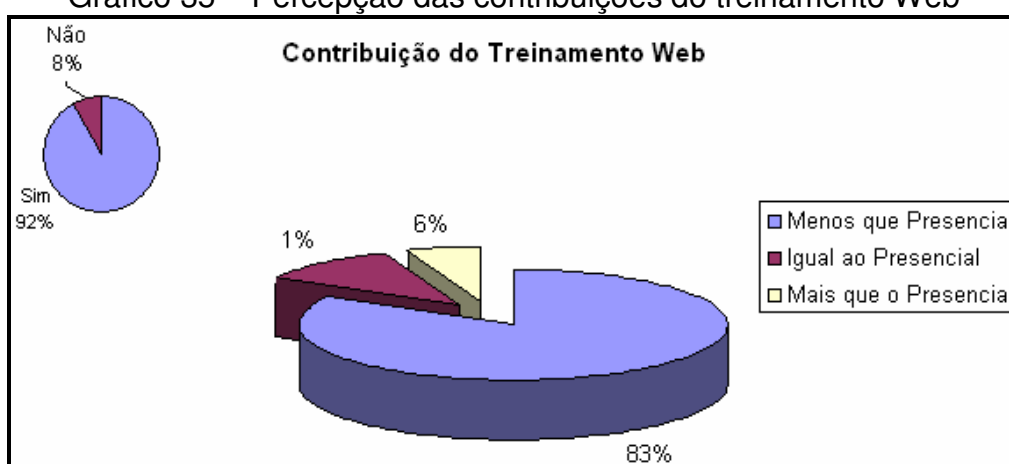


Fonte: Dados da pesquisa.

A modalidade de treinamento presencial teve todos os critérios avaliados com nota acima de sete. O que coloca a modalidade de treinamento como a que tem maior potencial em oferecer qualificação profissional e com maior percepção de contribuição por parte de seus participantes.

Nos GRÁF. 35, 36 e 37 foram avaliados os treinamentos disponibilizados através da modalidade web.

Gráfico 35 – Percepção das contribuições do treinamento Web

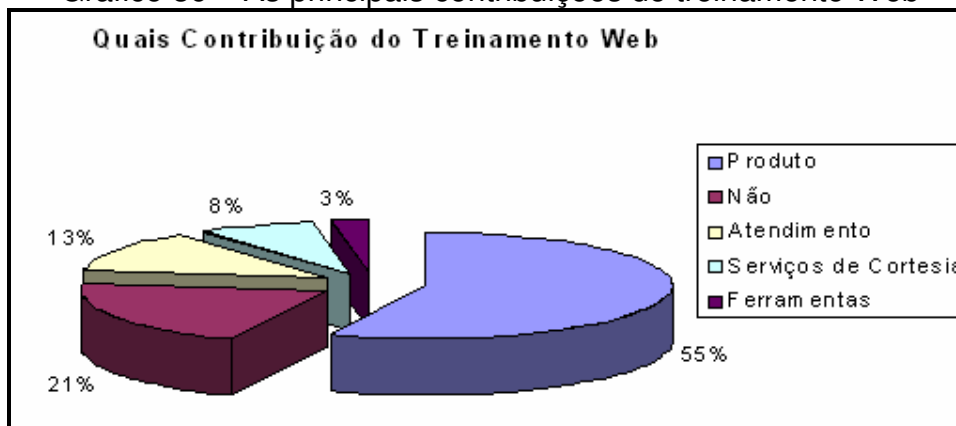


Fonte: Dados da pesquisa.

A avaliação da contribuição dos treinamentos Web teve uma percepção de 92% positiva, no entanto, menor que a presencial; 83% avaliaram o treinamento web com

uma contribuição menor que o presencial; e 6% avaliaram o treinamento web com uma contribuição maior que o presencial.

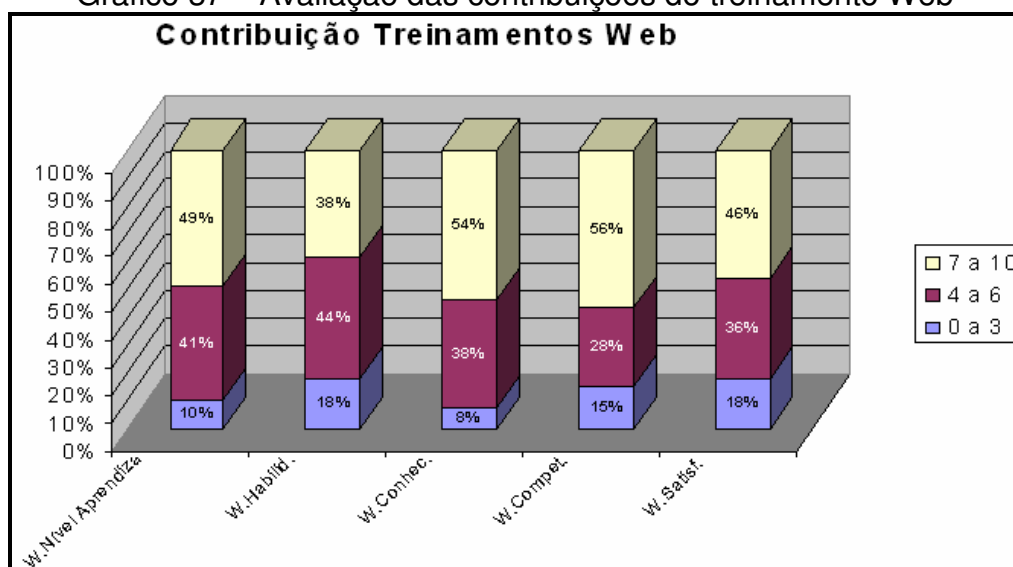
Gráfico 36 – As principais contribuições do treinamento Web



Fonte: Dados da pesquisa.

Entre as principais contribuições realizadas pelo treinamento web destacam-se os treinamentos sobre produto, com 55%; 21% avaliaram que nenhum treinamento se destaca; 13% destacaram os treinamentos sobre atendimento; e 8% sobre os serviços de cortesia, que são oferecidos ao cliente que adquire um produto da marca.

Gráfico 37 – Avaliação das contribuições do treinamento Web

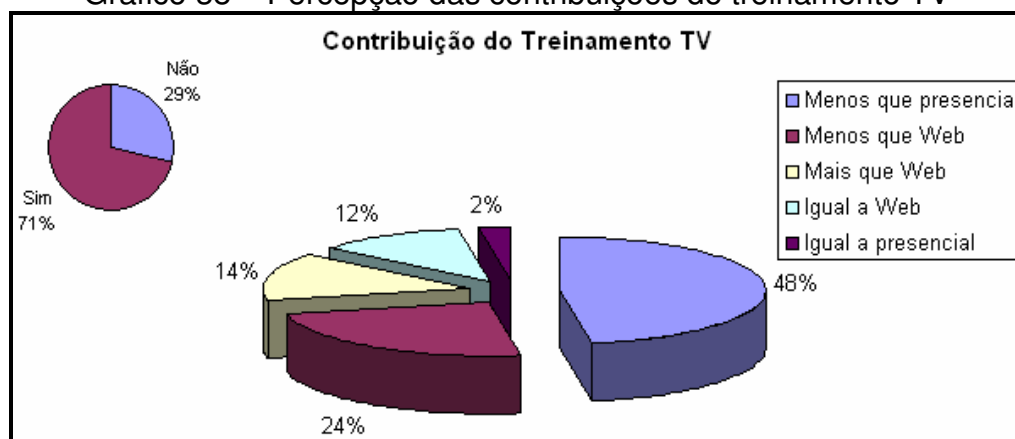


Fonte: Dados da pesquisa.

As avaliações para os itens pré-estabelecidos, com notas entre sete e superiores a sete, ficaram entre 38 e 56%, abaixo da avaliação dos treinamentos presenciais.

Nos GRÁF. 38, 39 e 40, foram avaliados os treinamentos disponibilizados através da TV.

Gráfico 38 – Percepção das contribuições do treinamento TV

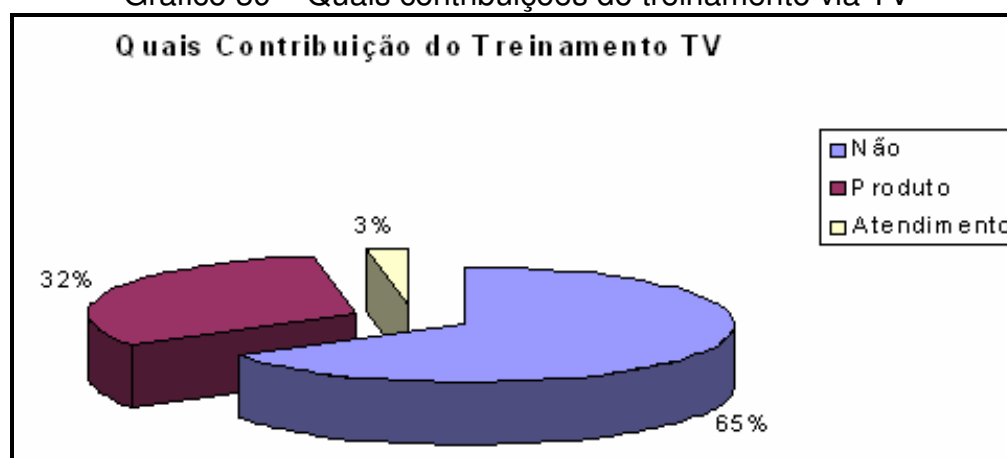


Fonte: Dados da pesquisa.

A modalidade de aprendizado através da TV foi a que apresentou menor desempenho, com 29%, o maior entre as três modalidades avaliadas. Entre os que avaliaram existir alguma contribuição, 72% disseram ser menor que o presencial e menor que via web.

As avaliações referentes à quais as contribuições oferecidas pela modalidade via TV são representadas no GRÁF. 39.

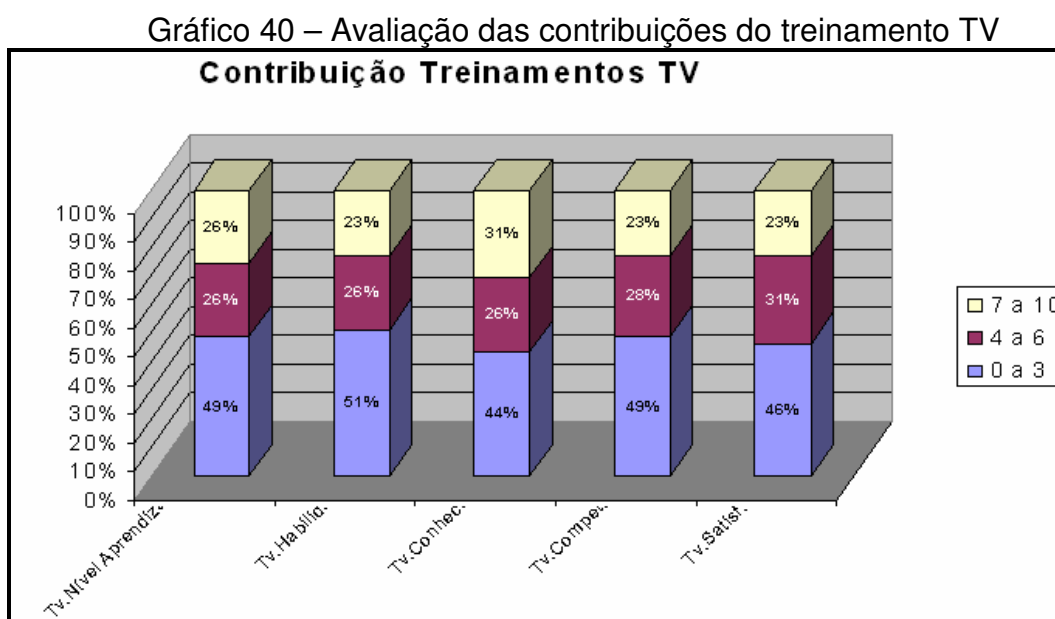
Gráfico 39 – Quais contribuições do treinamento via TV



Fonte: Dados da pesquisa.

A percepção de que o nível de contribuição através da TV é menor, fica evidenciada pelo GRÁF. 39, quando 65% dos profissionais avaliaram não haver nenhuma contribuição e 32% relataram que a maior contribuição é referente às abordagens sobre o produto e 3% sobre atendimento.

Representando a maior redução de percepção quanto à contribuição oferecida, os treinamentos via TV são avaliados conforme o GRÁF. 40.



Fonte: Dados da pesquisa.

As ações de qualificação realizadas através da TV alcançaram o menor nível de avaliação, com notas a partir de sete, até dez. Portanto, representa a modalidade que menos contribui para o desenvolvimento dos profissionais da área de vendas.

4.4.4 Análise das percepções avaliadas pelos profissionais entrevistados

Neste item, são analisados os resultados apresentados nas pesquisas dos profissionais que foram entrevistados.

4.4.4.1 Processo de aprendizado e desenvolvimento do profissional de vendas

Entre as citações sobre como o aprendizado contribuiu para exercer a função de vendedor de veículos novos, somente 21% constavam, de forma espontânea, como ações promovidas pela educação corporativa. 77% das citações se referem às oportunidades diárias de aprendizado. São profissionais que buscam a todo instante aprender, em suas relações de trabalho, com a equipe e, até mesmo, com as situações enfrentadas com os clientes. Isso caracteriza um público que, mesmo informalmente, pratica algo que a educação corporativa ainda não se despertou – compartilhar suas experiências – o que é uma forma de aprendizado bastante poderosa, conforme Meister (1999). Atribuem, também, seus aprendizados às formações em escolas formais e outros eventos que participam por conta própria.

Este aprendizado e desenvolvimento profissional são orientações próprias, através de números e resultados que recebem de seus gestores. Conforme monitoram seus ganhos, comparam-se a seus colegas de equipe e recebem retorno da avaliação que seus clientes passam para a revenda, pois, é através de números que buscam se aperfeiçoar.

Entre os principais aprendizados citados, estão as técnicas de vendas, que atribuem principalmente às experiências enfrentadas em suas rotinas diárias de trabalho, assim como comportamento perante o cliente e a equipe, GRÁF. 16 e 17. Em seguida, onde mais apareceram as citações referentes às ações promovidas pela educação corporativa, estão os aprendizados sobre produto e ferramentas.

4.4.4.2 Principais atividades de aprendizado em que participaram

Os meios mais utilizados, conforme o GRÁF. 20, foram: Leitura, Áudio Visual e Demonstrações. Entre eles, somente o último está entre os que possuem maior capacidade de retenção, conforme Meister (1999), o que poderia ser um fator que reduz as chances de uma qualificação com maior aproveitamento. Essas informações retratam o que foi expresso quando os profissionais avaliaram as modalidades de ensino oferecidas pela educação corporativa.

4.4.4.3 Contribuições para aumentar a capacidade competitiva e a satisfação dos clientes

A definição do conceito sobre um profissional competitivo foi descrito por parte dos vendedores, citando características alinhadas com o que foi proposto por Meister (1999), Eboli (1999), entre outros autores, conforme item 2.1. Suas autoavaliações se destacaram com notas superiores a oito, na grande maioria. No entanto, a contribuição da educação corporativa não representou o mesmo desempenho, conforme GRÁF. 24. Entre os principais aprendizados, que contribuem para serem competitivos, destacou-se o conhecimento oferecido pela educação corporativa, no entanto não é o que mais exerce impacto sobre sua competitividade. Em suas avaliações, os aspectos que contribuem para serem mais competitivos são: estrutura, gestão, mercado e remuneração. O conhecimento apareceu em último. Neste caso, a empresa tem a oportunidade de buscar maiores esclarecimentos sobre a forma de atuação, buscando oferecer os benefícios que a EC possui.

Quanto à satisfação dos clientes, o atendimento, a expectativa do cliente e o relacionamento são itens que formam o conceito sobre o tema. Entre as contribuições que a educação corporativa oferece, o conhecimento sobre técnicas de vendas e o produto comercializado, questões que, como abordado por Eboli (1999), contribuem para manter o profissional atualizado com as novas tecnologias.

Portanto, na percepção dos respondentes, a EC contribui mais com a satisfação dos clientes do que com a competitividade.

4.4.4.4 Avaliação quanto aos meios de aprendizagem oferecidos pela educação corporativa

Os meios de aprendizagem oferecidos pela educação corporativa são: presencial, Web e via TV. Estes foram avaliados quanto às experiências de aprendizagem que oferecem. Os resultados que ambos representaram foi basicamente o mesmo, ou seja, a aprendizagem sobre o produto configurou como maioria para todos os entrevistados.

As avaliações quanto aos mesmos critérios pré-estabelecidos para cada modalidade foram muito distantes. A modalidade presencial obteve notas de avaliação muito superiores às modalidades Web e TV. Segundo avaliação dos profissionais, as duas últimas modalidades devem constar somente como atividades prévias e complementares às ações presenciais.

4.5 Contribuição dos programas de educação corporativa para a competitividade e satisfação dos clientes

O objetivo geral proposto pelo trabalho, que é analisar quais as contribuições o sistema de educação corporativa oferece para desenvolver e suportar a satisfação dos clientes e a competitividade das revendas do setor automobilístico foi atingido. Estas contribuições foram destacadas no item 4.4 e são comentadas no próximo item.

4.5.1 Contribuições oferecidas pelo programa de educação corporativa

As contribuições realizadas pela educação corporativa podem assim ser apresentadas: no estudo, somente a revenda 4 apresentou melhorias nos resultados dos indicadores selecionados. Essa revenda teve o menor volume total de participações, mas com maior média, quando analisado por profissional. Portanto, este estudo não identificou melhorias nos indicadores *versus* volume de participações.

A leitura permite somente dizer que, segundo resultados dos indicadores, não basta a revenda apresentar o maior volume total de participações em eventos da educação corporativa se as participações não forem igualmente distribuídas entre os profissionais da equipe. O resultado de alguns profissionais não garante um bom resultado geral da equipe ou da revenda.

Assim, a contribuição apresentada através dos indicadores, seja de satisfação de clientes ou de avaliação de aprendizagem, foi constatada somente no caso de uma revenda, a que apresentou maior volume de participação individual de seus

profissionais. Não foi possível identificar, através de indicadores, alguma contribuição da educação corporativa para todas as revendas.

Um fator que pode dificultar a comparação dos indicadores de desempenho na realização de ações de melhoria dos resultados, por exemplo, a satisfação de clientes, deve-se à estruturação dos próprios indicadores, que não permitem identificar modelos de estruturação, como o de Kirpatrik (1994), que defende estrutura de indicadores que atendem aspectos mais abrangentes as ações da universidade corporativa.

Quanto às entrevistas, ficaram evidenciadas as contribuições da educação corporativa. Segundo a percepção dos profissionais das revendas, a maior contribuição realizada pelas ações de educação corporativa é referente aos treinamentos que abordam o produto, ou seja, o conhecimento que é passado referente aos veículos que eles comercializam. Com menor ênfase, os treinamentos que tratam sobre os aspectos de técnicas de vendas e ferramentas que contribuem para a realização da venda, como a matemática financeira.

5 Conclusões

O objetivo da dissertação foi identificar qual a contribuição da educação corporativa para a satisfação dos clientes e a competitividade do setor automobilístico.

Para atingir a este objetivo, foram traçados 3 objetivos intermediários:

- a) o primeiro objetivo foi Identificar os indicadores de avaliação de aprendizagem e de satisfação dos clientes das revendas de uma concessionária automotiva. Os principais indicadores identificados foram: Avaliação de aprendizagem e satisfação dos clientes;
- b) o segundo objetivo intermediário foi comparar e analisar os resultados dos indicadores de avaliação de aprendizagem e satisfação dos clientes entre as revendas. Essa comparação mostrou que não foi possível estabelecer uma relação entre as ações de aprendizagem e a melhoria dos indicadores; e
- c) o terceiro objetivo intermediário foi pesquisar, junto aos profissionais, como é percebida a contribuição dos programas de educação corporativa para a competitividade e satisfação dos clientes. A pesquisa mostrou que o conhecimento sobre os veículos comercializados e as técnicas de comercialização do produto são as maiores contribuições oferecidas pela EC.

Foi possível concluir que as principais contribuições do sistema de educação corporativa, para desenvolver e suportar a satisfação dos clientes e a competitividade das revendas do setor automobilístico, foram o nível de conhecimento sobre os veículos comercializados e as capacitações técnicas sobre atendimento aos clientes.

Observou-se que estruturar um sistema de educação corporativa requer estratégias, que vão muito além da projeção de grades de qualificação profissional e, até mesmo, da realização de eventos de capacitação da equipe de trabalho; ou ainda de monitorar o volume destas realizações e a qualidade como ela é percebida por seus participantes.

Um sistema de educação corporativa requer um detalhado sistema de monitoramento dos resultados alcançados, para cada ação realizada. Esse monitoramento, como destacado pelos autores abordados no referencial teórico, necessita ser planejado para que um sistema de indicadores possibilite mensurar como cada nível da organização é beneficiado com as ações da educação corporativa. Conforme Meister (1999) descreve, a educação corporativa deve mensurar como suas ações contribuem com cada nível da organização.

Acompanhar somente os indicadores que tratam das ações realizadas é como dizer que a educação corporativa tem um fim em si mesma, enquanto ficou demonstrado que estas ações possuem grandes resultados a serem evidenciados. Ocorre que a tarefa de planejar os meios que evidenciam estas contribuições não é simples e requer muito trabalho e, certamente, uma parte de investimento.

Por outro lado, é necessário que os resultados sejam mensurados, não somente para justificar a existência de um sistema de educação corporativa, mas, também, para orientá-lo, seja pela orientação quanto ao tipo de ações devem ser priorizadas, quais profissionais devem delas participar e como cada ação realizada transforma os resultados - do profissional, da revenda que enviou sua equipe e, até mesmo, da organização.

Conforme destacado por diversos autores, como Eboli (1999), Meister (1999), Santos *et al.* (2001), Vasconcelos e Ferreira (2002), entre outros, o profissional melhor qualificado consegue demonstrar não somente o seu diferencial, como também, o diferencial do seu produto ou serviço. Resultados, como volume de qualificação realizada versus melhoria dos indicadores, não foram possíveis de serem demonstrados no estudo.

Em um mercado competitivo, é flagrante a necessidade de manter sempre atualizados e capacitados os trabalhadores de uma empresa, principalmente ao se tratar de profissionais que formam a imagem de uma marca diante do seu maior patrimônio: o Senhor Cliente.

A capacitação e atualização do profissional devem encontrar abrigo nas estratégias da organização. Monitorar o desempenho e saber como cada ação contribui, não somente é o maior resultado que a educação corporativa está retornando para sua organização mantenedora, mas o melhor dos retornos.

As contribuições que um sistema de educação corporativa pode apresentar para uma organização são estratégicas e valores, que permitem a continuidade do negócio.

A competitividade no mercado automotivo brasileiro se confirma pelo grande número de novos concorrentes que a cada dia iniciam suas vendas para os consumidores brasileiros. Aliado aos grandes resultados de crescimento do consumo interno e o aumento da famílias possuem maior poder de compra com a grande demanda reprimida, praticamente garante sucesso às empresas que apostam no país e oferecem seus produtos para estes consumidores. Desta forma a competição se caracteriza em vários aspectos. Por atingir um maior volume de vendas que o concorrente, por obter maior carteira de clientes, atingir maior crescimento no mercado interno.

5.1 Recomendações

Empresas que pretendem iniciar a implantação de um sistema de educação corporativa, devem considerar como fundamento básico, para atuar de forma estratégica, avançadas metodologias e modelos de gestão. Estes devem estar integrados e oferecer estratégias de atuação que contribuirão para criar um ambiente de inovação, criatividade e constante revisão de seus resultados. Modelos que permitam utilizar diversos modos de aprendizagem e que possam consolidar o constante processo de avanço e melhoria dos resultados.

Caso esses ambientes não sejam criados, o sistema de educação corporativa, com o tempo, não passará de um avançado departamento de treinamento que, levando

em consideração o grande volume e a complexidade de atividades realizadas, precisou se instalar externamente à sua empresa mantenedora.

A universidade corporativa ao atuar, acompanhando apenas resultados quantitativos de suas ações, corre o risco de realizar atividades sem demonstrar quais resultados, além de quantitativos ou, até mesmo, demonstrar apenas a melhoria temporária de alguns indicadores. É preciso que as análises dos resultados alcançados estejam baseadas em modernas metodologias e sistemas de gestão, que possam direcionar quais e como as ações realizadas geraram resultados estratégicos e, ainda, quais serão alcançados, para as futuras ações projetadas para cada público específico.

5.2 Limitações inerentes aos métodos

O número de 40 respondentes ao questionário ofereceu uma limitação, pela impossibilidade de se pesquisar uma quantidade maior de empresas, devido às limitações geográficas e temporais.

Como estruturar um sistema de indicadores de desempenho para treinamentos na área de EC é uma sugestão para novas pesquisas na área.

A implementação de um modelo de gestão do conhecimento em uma EC, é, também, uma sugestão para pesquisas na área.

Analisar implementações de iniciativas de EC, onde a Gestão do Conhecimento e Gestão de Competências podem suportá-la, é uma sugestão para pesquisas na área, que pode ter como objetivo identificar as contribuições que esses modelos de gestão podem trazer para a EC.

A dissertação contribuiu para o pesquisador em ampliar o conhecimento sobre o tema da EC.

Para as empresas onde o estudo foi realizado, contribuiu para os conhecimentos dos modelos de atuação da EC.

Para a academia, contribuiu em trazer um tema que tem ganhado espaço maior a cada dia no mercado e dentro das corporações.

6 Referências

- ALPERSTED, C. Discussão e proposta de uma definição. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 3, p. 154, set./dez. 2001
- ARANHA, M. L. *Temas de filosofia*. São Paulo: Moderna, 1992.
- BARNET, R. Learning to work and working to learning. In: AUTOR?. *Understanding learning at work*. London: Roulledge, 1999. p. 23-24.
- BAYMA, F. *Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2004.
- BLASS, E. The rise and rise of the corporate university. *Journal of European Industrial Training*, v. 29, n. 1, p. 153-172, 2005.
- BOMFÁ, S. M. Z. *et al.* Universidade Corporativa: a gestão de competências associada à competitividade da organização. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO, 3., 2002, São Paulo. *Anais...* São Paulo: [s.n.], 2002. p. 33-34.
- BRITO, C.; RAMOS, C. *Comércio eletrônico: relação com parceiros de Negócio*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação, 2000.
- CANABRAVA, T.; VIEIRA, O. F. A. *Treinamento e desenvolvimento para empresas que aprendem*. Brasília: Senac. 2006.
- COBRA, M. H. N. *Marketing básico: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DELORS, J. *Educação um tesouro a descobrir: relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI*. São Paulo: Cortez; UNESCO; MEC, 2000.
- DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.
- DRUCKER, P. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira; Publifolha, 1999.
- DUTRA, J. S. *Competência: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2009
- ÉBOLI, M. Gestão do conhecimento como vantagem competitiva: o surgimento das universidades corporativas. In: EBOLI, M. *Coletânea universidades corporativas: educação para as empresas do século XXI*. São Paulo: Schumkler Editores, 1999. p. 70-143.

EBOLI, M. *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Gente, 2004.

FLEURY, M. T. L. Revalorizando as pessoas nas instituições e gestão de competências. In: FÓRUM NACIONAL DE DIRIGENTES DO SIPEC, 1., nov./2000, Brasília. *Anais...* Brasília: [s.n.], 2000.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.

GALER, G.; VAN DER HEIJDEN, K. The learning organization: how planners create organizational learning. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 10, n. 6, p. 7-9, 1992.

GARVIN, D. A. *Aprendizagem em ação: um guia para transformar sua empresa em uma Learning Organization*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

GERBMAN, R. V. Corporate universities can augment training programs and teach employees strategic lessons. *HR Magazine*, v. 45, n. 2, p. 101-106, Feb. 2000.

GEUS, A. *A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GOECKS, R. Educação para adultos: uma abordagem andragógica. 2003. Disponível em: <<http://www.andragogia.com.br/>>. Acesso em: 25 jun. 2010.

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

HUETE, L. *Serviços & Lucro*. Lisboa: Edições AESE, 1998.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KIM, D. H. *O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

KIRKPATRICK, D. *Evaluating training programs: the four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.

KNOWLES, M. S. *The ASTD training and development handbook: a guide to human resources development*. 4. ed. [s.l.]: McGraw Hill, 1976.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MEISTER, J. C. *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999.

MEISTER, J. *Corporate quality universities: lessons in building a world-class work force*. New York: McGraw-Hill, 1998.

_____. *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. *CAGED*. 2007. Disponível em: <<https://granulito.mte.gov.br/portalcaged/paginas/home/home.xhtml#>>. Acesso em: 10 maio 2011.

MARIOTTI, H. *Organizações de aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 1999.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, 23 dez. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 10 maio 2011. OU de 23.12.1996.

MOSTYN, B. The content analysis of qualitative research data: a dynamic approach. In: BRENNER, M.; BROWN, J.; CANTER, D. (Eds.), *The research interview: Uses and approaches*. London: Academic Press, 1985. p. 115-145 *apud* COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PHILLIPS, J. J. *Return on investment in training and performance improvement programs*. Amsterdam: Butterworth Heinemann, 2003.

PHILLIPS, J. J.; STONE, R. D. *How to measure training results; a practical guide to tracking the six key indicators*. New York: McGraw Hill, 2002.

PORTAL CSI WEB. 2010. Data de coleta de dados: 23 ago. 2010. [Acesso restrito].

RAPOSO, M. R. *Aprendizagem organizacional como fator de institucionalização na Universidade Corporativa da Indústria da Paraíba (UCIP)*. 2006. 101 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

REBOUL, O. *A doutrinação*. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1980.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, A. R. *et al. Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Curitiba: Ed. Universitária Champagnat, 2001.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 1990.

SNOOK, I. A. *Doutrinação e educação*. Rio de Janeiro: Zahar, 1974

TARAPANOFF, K. (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora UnB, 2001.

VASCONCELOS, M. C. R. L.; FERREIRA; M. A. T. *O processo de aprendizagem e a gestão do conhecimento em empresas mineiras de vanguarda*. Pedro Leopoldo: [s.n.], 2002.

VAVRA, T. G. *Marketing de Relacionamento (After marketing)*. São Paulo: Atlas, 1996.

VERGARA, S. C. Universidade corporativa: a parceria possível entre empresa e a universidade tradicional. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 34, n.5, p. 181-188, set./out. 2000.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Apêndice 1 – Proposta de questionário de pesquisa

1. Qual (is) a (s) função (ões) que você exerce na revenda?
2. Como você aprendeu a desempenhar a função de vendedor e a realizar os atendimentos e argumentações que você utiliza no processo de vendas?
3. Seu gestor oferece a você e a equipe algum retorno em forma de indicador de desempenho? Quais?
4. Como você procura desenvolver suas competências (conhecimento, habilidades e atitudes) para melhorar seu desempenho?
5. Como você se sente profissionalmente a cada competência que desenvolve?
6. Conte alguma experiência de dificuldades enfrentadas e, que logo você lembrou algo que aprendeu e isto lhe ajudou?
7. Onde e como ocorreu este aprendizado?
8. Você já participou em ações de treinamentos? Cite as principais.
9. Eleja treinamentos que você participou e saiu com a sensação de que o aprendizado que obteve foi muito útil, teria sido muito útil?
10. Considerando as ações de desenvolvimento profissional que você mais participou, destaque como estas ações se caracterizam, segundo sua avaliação.

Observe o seguinte critério:

Marque notas de 1 a 10, sendo 1 para tipos de eventos que você menos participou, e até 10, para os eventos que você mais participou.

Palestras

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Leitura

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Audiovisual

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Demonstrações

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Grupos de discussão

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Praticar fazendo

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Ensinar os outros/Usos imediatos

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11. Considerando os tipos de eventos que você participou, marque notas referentes ao conhecimento retido, segundo sua avaliação.

Observe o seguinte critério:

Marque notas de 1 a 10. Sendo 1 para baixo nível de retenção e até 10, para níveis mais elevados de retenção do conhecimento.

Palestras:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Atividades de Leitura:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Ensinar os outros/Usos imediatos

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Demonstrações:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Grupos de discussão:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Praticar fazendo:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Audiovisual:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Sobre competitividade:

3. Como você definiria “Ser competitivo”?

Para as questões 13 e 14, observe o seguinte critério:

Marque de 0 a 10.

Sendo 0 “nulo” e até 10, “totalmente”.

13. Dentro do que você definiu como “ser competitivo”, em que nível você se colocaria, enquanto vendedor?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

14. Em que nível o aprendizado, ocorrido em ações promovidas pela educação corporativa, contribuiu para que você chegasse ao nível de competitividade na função de vendedor, marcada acima?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

15. Cite algumas lições aprendidas que contribuíram para o desenvolvimento da sua competitividade.

16. Quais os aspectos você acredita que impactam na competitividade de sua empresa?

17. Você tem alguma sugestão que poderia ser feita e que ajudaria para ser mais competitivo?

() Sim () Não

Se sim, cite.

Falando sobre Satisfação de clientes:

18. Como você definiria satisfação de clientes?

19. Quais os aspectos você acredita que mais contribuem na satisfação dos clientes?

20. Quais os aspectos você acredita que mais causam insatisfação dos clientes?

21. O que você acredita que mais causa insatisfação aos clientes que você atende?

22. Descreva alguma situação em que você precisou usar de habilidades ou atitudes aprendidas em treinamento, que você logo recordou, utilizou e deu certo. O cliente saiu satisfeito?

23. Descreva algo que ao aprender você logo imaginou que se soubesse disso em outra ocasião anterior, os resultados com os clientes seriam diferentes.

Sobre treinamentos:

24. Você considera que se desenvolveu profissionalmente com os treinamentos presenciais?

25. Cite alguns treinamentos a que você atribui este desenvolvimento?

26. Nas questões abaixo avalie os treinamentos quanto aos itens destacados com notas de 0 a 10.

Observe os seguintes critérios:

0 - ruim 10 - excelente. Quanto a:

Treinamento presencial

Nível de aprendizado:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Contribuem para aumentar as habilidades:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Contribuem para aumentar o conhecimento:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Contribuem para ser mais competitivo:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Contribuem para aumentar a satisfação dos clientes:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Treinamento via web

27. Você considera que se desenvolveu profissionalmente com os treinamentos web?

28. Cite alguns treinamentos a que você atribui este desenvolvimento?

29. Avalie os treinamentos web com notas de 1 a 10, observando os itens abaixo:

Nível de aprendizado:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Contribuem para aumentar as habilidades:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Contribuem para aumentar o conhecimento:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Contribuem para ser mais competitivo:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Contribuem para aumentar a satisfação dos clientes:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Treinamento via TV:

30. Você considera que se desenvolveu profissionalmente com os treinamentos via TV?

31. Cite alguns treinamentos a que você atribui este desenvolvimento?

32. Avalie os treinamentos via TV com notas de 1 a 10, observando os itens abaixo:

Nível de aprendizado:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Contribuem para aumentar as habilidades:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Contribuem para aumentar o conhecimento:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Contribuem para ser mais competitivo:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Contribuem para aumentar a satisfação dos clientes:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

33. Qual a sua idade?

34. Quanto tempo você trabalha com venda de veículos?