

Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da
Informação e Documentação – FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)

Regina Coeli Andrade Marques

O PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE
PÚBLICA FEDERAL SOB O ENFOQUE DA
EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Brasília - DF

2008

Regina Coeli Andrade Marques

**O PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE
PÚBLICA FEDERAL SOB O ENFOQUE DA
EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Profª Dra. Miramar Ramos Maia Vargas

Brasília - DF

2008

*Dedico este trabalho aos meus pais,
com honra e gratidão,
e aos meus filhos, amores da minha vida.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus filhos pela paciência e por serem minha fonte de inspiração.

A todos meus professores do GP 4 da FACE que contribuíram para minha formação, e aos meus colegas de turma que sempre me apoiaram e não me deixaram desistir.

À minha orientadora Prof^a. Dr^a. Miramar Vargas pelo apoio e valiosas contribuições durante a realização deste trabalho.

Aos que fazem parte da minha encantadora viagem chamada VIDA, gratidão por todas as lições.

“Nas condições da vida moderna, a regra é absoluta: a raça que não valorizar a inteligência treinada estará condenada. Nem todo o seu heroísmo, nem todo o seu charme social, nem toda a sua inteligência, nem todas as suas vitórias na terra ou no mar, podem fazer com que o dedo do destino retroceda. Hoje nós nos mantemos. Amanhã a ciência avançará mais um passo e não haverá recurso para o julgamento que será proclamado a respeito daqueles que não têm educação.”

(N. Whitehead, in: Kerr, Clark. Os Usos da Universidade, 2005, p.123)

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo geral analisar o modelo implantado para a capacitação dos servidores técnico-administrativos de uma universidade pública federal, no período de 2006-2010, com base nos conceitos e princípios que norteiam as ações de Educação Corporativa. A pesquisa foi desenvolvida na Universidade de Brasília. As respostas foram buscadas por meio de uma pesquisa qualitativa na análise dos documentos produzidos pela Secretaria de Planejamento – SPL, e pela Secretaria de Recursos Humanos – SRH, e por entrevistas diretas, com cinco servidores do quadro permanente, com mais de 10 anos de serviço na UnB. A análise dos dados foi feita com base na técnica de análise de conteúdo. Os resultados da análise documental apontam que o modelo adotado pela UnB para a capacitação dos servidores técnico-administrativos mostrou que, em alguns aspectos, ele segue em parte a proposta do modelo de educação corporativa proposta por Meister (1999). Entretanto, muitos aspectos devem ser melhorados e, outros, ainda implantados. A análise do conteúdo das entrevistas mostrou que os entrevistados possuem uma percepção favorável com relação às atividades de capacitação desenvolvidas pela UnB, embora tenham feito algumas ressalvas e sugestões.

Palavras-chaves: educação corporativa, universidade corporativa, treinamento e desenvolvimento de pessoal, aprendizagem nas organizações.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura organizacional da UnB	18
Figura 2 – Relações conceituais em Aprendizagem e competência	21
Figura 3 – Estrutura organizacional da FUB	29

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Demonstrativo do quadro permanente de pessoal da UnB – 2005 e 2006 ..	37
Gráfico 2 – Demonstrativo do quadro de pessoal temporário da UnB – 2005 e 2006 ...	37
Gráfico 3 – Demonstrativo de estagiários da UnB – 2003 e 2006	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de organização	16
Quadro 2 – Comparação entre área de Treinamento e Universidade Corporativa.....	26
Quadro 3 – Documentos analisados na pesquisa	31
Quadro 4 – Atividades de formação de técnicos oferecidos pelo PROCAP/SRH, no período 2006-2007	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução do quadro permanente docente e funcional e do quadro discente (1990-2000) **36**

Tabela 2 – Número de participantes do Programa de Educação Corporativa no período 2006-2007 **43**

LISTA DE SIGLAS

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - FUB
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UnB
CONSUNI - Conselho Universitário
MRT - Reitoria
VRT - Vice-Reitoria
DEG - Decanato de Ensino de Graduação
DEX - Decanato de Extensão
DPP - Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação
DAC - Decanato de Assuntos Comunitários
DAF - Decanato de Administração
BCE - Biblioteca Central
CPD - Centro de Informática
EDU - Editora Universidade de Brasília
FAL - Fazenda Água Limpa
HUB - Hospital Universitário
RAD - Rádio e Televisão Universitárias
CCOM - Centro de Políticas, Direito, Economia e Tecnologias das Comunicações
CDS - Centro de Desenvolvimento Sustentável
CDT - Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico
CEAD - Centro de Educação a Distância
CEDOC - Centro de Documentação
CEFTRU - Centro de Formação de Recursos Humanos em Transportes
CET - Centro de Excelência em Turismo
CETEC - Centro Transdisciplinar de Educação do Campo e Desenvolvimento Rural
CESPE - Centro de Seleção e de Promoção de Eventos/ RU - Restaurante Universitário
CIFMC - Centro Internacional de Física da Matéria Condensada
CIORD - Centro Integrado de Ordenamento Territorial
CIRPS - Centro Internacional de Pesquisa em Representações e Psicologia Social
CME - Centro de Manutenção de Equipamentos Científicos
CPAB - Centro de Pesquisa e Aplicação de Bambu e Fibras Naturais
CPCE - Centro de Produção Cultural e Educativa
CRAD - Centro de Referência em Conservação da Natureza e Recuperação de Áreas Degradadas
DATAUnB - Centro de Pesquisa e Opinião Pública
CEAM - Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares
FACE-Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação
FAC - Faculdade de Comunicação
FAU - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo
FAV - Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária
FD - Faculdade de Direito
FE - Faculdade de Educação
FEF - Faculdade de Educação Física
FM - Faculdade de Medicina
FS - Faculdade de Ciências da Saúde
FT - Faculdade de Tecnologia
FUP - Faculdade de Planaltina
IB - Instituto de Ciências Biológicas
ICS - Instituto de Ciências Sociais
IdA - Instituto de Artes
IE - Instituto de Ciências Exatas
IF - Instituto de Física
IG - Instituto de Geociências
IH - Instituto de Ciências Humanas
IL - Instituto de Letras
IP - Instituto de Psicologia
IPOL - Instituto de Ciência Política
IQ - Instituto de Química
IREL - Instituto de Relações Internacionais

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO 1	17
REFERENCIAL TEÓRICO	17
1.1 Conceitos e características de organização	17
1.2 O Processo de Aprendizagem nas Organizações.....	20
1.2.1 Aprendizagem Organizacional	20
1.2.2 O Conceito de Aprendizagem.....	21
1.2.3 Aprendizagem e Competência.....	22
1.2.4 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal – T&D	24
1.2.5 Educação Corporativa	24
CAPÍTULO 2	29
ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	29
2.1 Tipo de Pesquisa	29
2.2 Contexto da Pesquisa.....	29
2.3 Participantes da Pesquisa.....	31
2.4 Instrumentos da Pesquisa.....	31
2.5 Procedimentos de Coleta de Dados	31
2.6 Análises dos Dados.....	33
CAPÍTULO 3	35
APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	35
3.1.1 O Contexto do Quadro de Pessoal da UnB.....	36
3.3 Resultados da Análise do Conteúdo das Entrevistas	52
CAPÍTULO 4	54
CONCLUSÕES E SUGESTÕES	54
REFERÊNCIAS	56
APÊNDICE “A”	59

INTRODUÇÃO

Grandes transformações sociais, econômicas, políticas, científicas, tecnológicas e culturais têm caracterizado a sociedade contemporânea, e resultaram em um processo de reestruturação do setor produtivo e educacional, tanto no Brasil como em outras nações. Nas organizações, o impacto dessa reestruturação materializou-se por processos de racionalização organizacional e técnicas que incorporam ao ambiente do trabalho novas tecnologias e novos modelos de gestão. Ainda é um desafio às organizações desenvolver e utilizar instrumentos de gestão de pessoas que lhes garantam certo nível de competitividade atual e futuro.

Siqueira (2006) afirma que na prática do neoliberalismo, o capital foi cada vez mais se tornando responsável por organizar e estruturar o mundo do trabalho, como um aparelho administrativo das classes e grupos que detêm o poder, configurando-se como blocos dominantes em escala mundial, comprometidos em facilitar e incrementar a produção, mas sem preocupação com os resultados de suas políticas, a repercussão social ou as consequências diretas na vida das pessoas dentro das organizações.

Para Dejourns (1992), antes dessa fase, a contribuição de Taylor à forma de organização do trabalho caracterizou-se pelo amplo funcionamento das tarefas e o monitoramento dos movimentos dos trabalhadores, com o objetivo de controle da eficiência como meta e princípio. O modelo de Taylor foi aperfeiçoado por Henry Ford, que desenvolveu a concepção de linha de montagem. O trabalho era dividido de tal forma que o trabalhador pudesse ser abastecido de peças e componentes através de esteiras, sem precisar, desse modo, movimentar-se. A administração do tempo passou a se dar de forma coletiva, pela adaptação do conjunto dos trabalhadores ao ritmo imposto pela esteira.

Dejourns afirma ainda que o fordismo não se limitou apenas à questão disciplinar no interior da fábrica, mas incorporou, tal como o taylorismo, um projeto social de "melhoria das condições de vida do trabalhador". O projeto social fordista era um projeto político para assimilar o saber e a percepção política do trabalhador para a organização.

Na visão de Dejourns (1999), estes modelos entraram em crise – a crise do paradigma taylorista-fordista de produção, principalmente após as duas grandes Guerras Mundiais, que trouxeram para o mundo do trabalho a lógica militar, tais como: logística, tática, estratégia, etc. Entretanto, em consequência das transformações sociais e das ocorridas no cerne do capitalismo, muito começou a ser questionado, não como resultado de uma visão mais humanista ou de um longo e bem-cuidado processo de conscientização, mas em consequência

de uma necessidade premente de responder a uma nova estrutura econômica e a um novo modo de regulamentação social, que exigia respostas rápidas por parte do capital.

Segundo Guimarães e Brandão (2001), para sobreviver e manter a competitividade, as organizações seguem diversas propostas, como: gestão estratégica de recursos humanos, gestão de competências; acumulação da informação, gestão do conhecimento e gestão do capital intelectual. Nessas proposições, a ênfase está nas pessoas, como recurso determinante do sucesso organizacional, uma vez que a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado.

Para Costa et al. (2004), no início da década de 2000, o centro das atenções migrou para o capital intelectual, e representou uma evolução da gestão da informação e do conhecimento, que dominava o cenário das organizações até então. O termo gestão do conhecimento aparece no final da década de 1980, pela tendência da administração em estudar os processos das organizações e pela necessidade de incorporar o conhecimento produzido, individual e coletivamente, ao patrimônio das mesmas, reconhecendo-os como vantagem competitiva sustentável.

Davenport e Prusak (1999) afirmam que o termo gestão do conhecimento foi inicialmente utilizado para descrever a criação e o uso de repositórios eletrônicos de dados e informações com uma estrutura orientada para o conhecimento. Eles citam duas tecnologias eletrônicas modernas que têm viabilizado os atuais sistemas de gestão de conhecimento: os bancos de dados e as tecnologias de rede. Para eles a gestão do conhecimento pode e deve coexistir bem com as estratégias de negócios e com os processos organizacionais em geral. A gestão do conhecimento baseia-se em melhorar os recursos existentes da organização de forma orientada para o conhecimento, já que o conhecimento é transferido nas organizações incondicionalmente, pois transferências cotidianas do conhecimento fazem parte da vida organizacional, todavia localizadas e fragmentadas.

Embora a transferência espontânea e não estruturada do conhecimento seja vital para o sucesso de uma organização, Costa et al. (2004) destacam que o termo gestão do conhecimento implica na transferência formalizada, sendo, um dos elementos essenciais, o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar essas trocas espontâneas.

No sistema de educação superior do Brasil, a pressão da sociedade pela ampliação do número de vagas, oportunidades de acesso e pela melhoria da qualidade desse nível de educação levou ao estabelecimento de novos instrumentos de gestão, e essa pressão também foi estendida a todos os serviços prestados pelas universidades (FUB, PDI, 2005, p.1)

A Universidade de Brasília (UnB) percebeu nas mudanças uma oportunidade de ressaltar a importância das universidades públicas no desenvolvimento regional e nacional. Revisou seu papel de formadora de recursos humanos de alto nível, e empenhou-se na estruturação, implantação e reavaliação permanente de um novo sistema de planejamento de desenvolvimento institucional que, embora limitado pelas restrições humanas e materiais, a que estão submetidas as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), possibilitasse sua expansão com qualidade (FUB, PDI, 2005).

Já no início do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) está esclarecido que a reorganização do processo de planejamento para o exercício da autonomia universitária, prevista constitucionalmente, contou com a participação dos gestores das unidades acadêmicas e administrativas, para elevar a quantidade e a qualidade das atividades desenvolvidas, bem como consolidar a excelência na prestação de serviços. Tais esforços viabilizaram o crescimento da Universidade, mas, também, levaram a Instituição a atingir, em algumas áreas, o limite de sua capacidade de atuação.

Nesse cenário, a UnB vêm dedicando progressiva atenção ao processo de desenvolvimento de seus colaboradores, para obter melhores resultados. Assim, a aprendizagem organizacional tornou-se uma ferramenta estratégica para atender às demandas crescentes da sociedade por ensino, pesquisa, extensão e serviços de qualidade. Projetos isolados de capacitação de pessoal têm sido desenvolvidos e implantados, embora ainda não se tenha tido oportunidade de avaliar seus resultados de forma sistemática, para a Instituição e para os seus colaboradores (FUB, PDI, 2005).

Dessa forma, torna-se relevante verificar se há lacunas a serem preenchidas com relação ao aprimoramento profissional dos servidores técnico-administrativos, bem como ao aperfeiçoamento dos processos de gestão desse segmento específico do quadro de pessoal da UnB.

Neste trabalho procura-se responder à seguinte questão de pesquisa: “O modelo adotado para a capacitação dos servidores técnico-administrativos de uma universidade pública federal segue os conceitos e princípios da Educação Corporativa? Para responder a essa indagação foram estabelecidos os seguintes objetivos:

Objetivo Geral

- Analisar o modelo implantado para a capacitação dos servidores técnico-administrativos de uma universidade pública federal, no período 2006-2010, com base nos conceitos e princípios que norteiam ações de Educação Corporativa.

Objetivos Específicos

- Revisar a literatura sobre Aprendizagem Organizacional, Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal (T&D) e Educação Corporativa.
- Analisar as ações de capacitação de uma universidade pública federal depois da nova regulamentação do Governo para a estruturação da carreira dos cargos de servidores técnico-administrativos em Educação.
- Verificar se a nova legislação do Governo Federal propicia a introdução dos conceitos e princípios que norteiam ações de Educação Corporativa.

A apresentação desta Monografia está organizada em quatro capítulos. O primeiro revisa a base conceitual e teórica que serve de sustentação ao trabalho, abordando temas como Aprendizagem Organizacional, Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal (T&D) e Educação Corporativa. Nesse capítulo foi abordada, também, a nova legislação do Governo Federal para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos da Educação. O segundo capítulo descreve os aspectos teórico-metodológicos da pesquisa. O terceiro apresenta e discute os resultados da pesquisa. No quarto capítulo estão as conclusões da pesquisa e as sugestões de ações para a Educação Corporativa na universidade estudada.



CAPÍTULO 1

REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo faz uma breve revisão da literatura organizacional, com ênfase nos processos de aprendizagem. São revisados alguns conceitos-chaves como aprendizagem organizacional, treinamento e desenvolvimento de pessoal (T&D), treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) e Educação Corporativa.

1.1 Conceitos e características de organização

Bastos et al. (2004) afirmam que as organizações fazem parte da vida de todos nós, mas que não há sequer consenso sobre o que define uma organização. Os estudos científicos apontam uma grande diversidade de enfoques, abordagens e ênfases que caracterizam os estudos organizacionais. Uma síntese das definições revistas por Bastos et al. (2004) é apresentada no Quadro 1:

Autor	Definição
Chester Barnard (1938/1979)	A existência de uma organização ocorre quando: (1) há pessoas aptas a se comunicarem entre si; (2) que estão desejando contribuir com sua ação e (3) para a realização de um propósito comum.
Simon (1979)	As organizações são sistemas de comportamento cooperativo orientados pelo planejamento, onde... “cada indivíduo deve saber quais são as reações dos demais, a fim de determinar de maneira adequada as conseqüências de suas próprias ações”
Smircich e Stubbart (1995)	A organização é um conjunto de pessoas que compartilham crenças, valores e pressupostos que os encorajam a fazer interpretações mutuamente reforçadas dos seus próprios atos e dos atos dos outros.
Robins (1996)	A organização é uma unidade social, coordenada conscientemente, composta de uma ou mais pessoas e que funciona numa base relativamente contínua para atingir objetivos.
Morgan (1996)	As organizações são muitas coisas ao mesmo tempo.

Quadro 1 – Definições de Organização

Fonte: Bastos et al. (2004)

Bastos et al. (2004) apresentam as visões culturalista e institucionalista da nova economia, e as principais dimensões do conceito de organização, que, segundo eles, podem ser resumidas como sistemas de cooperação/competição, conforme ilustra a Figura 1:

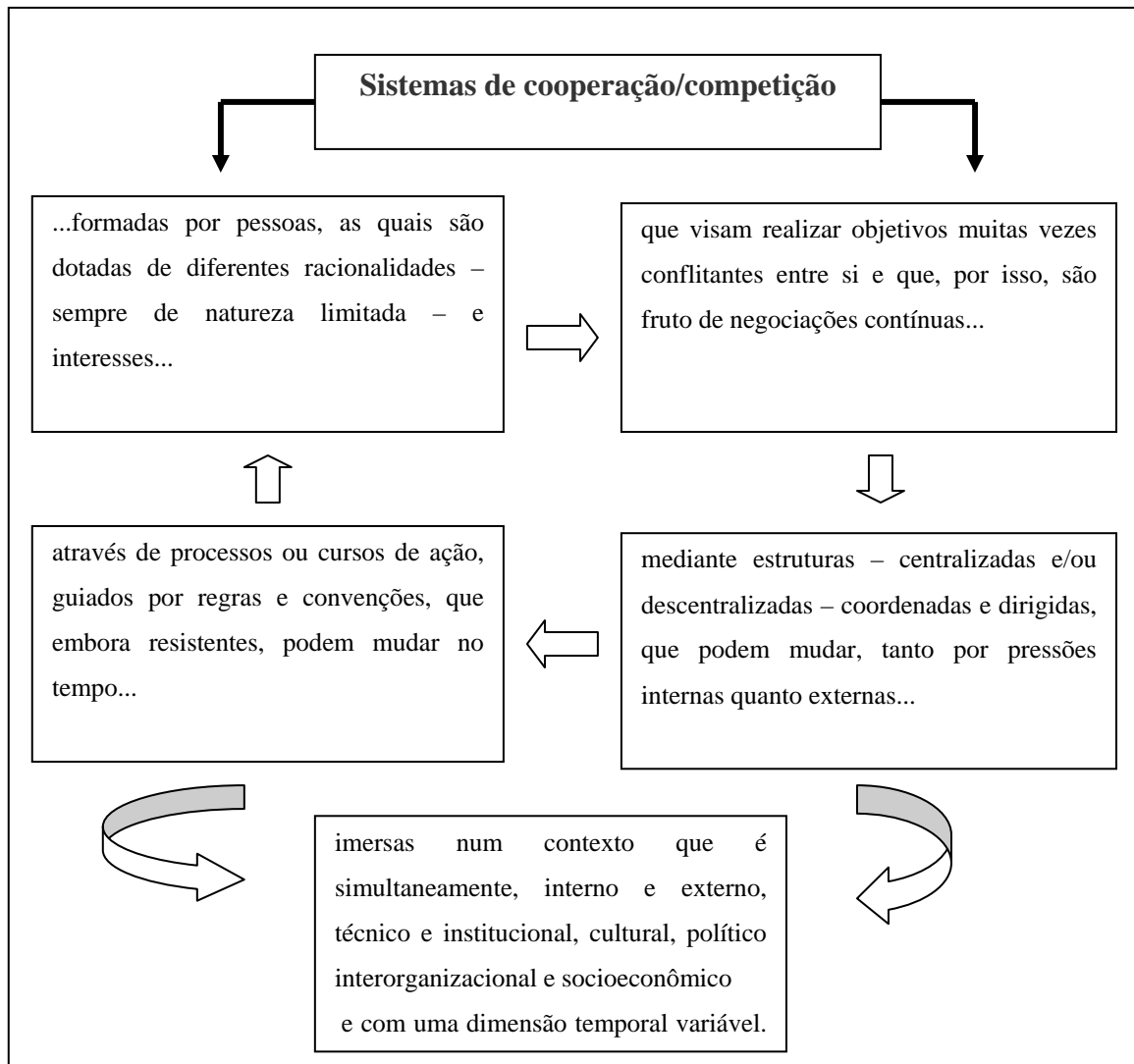


Figura 1 – Principais dimensões do conceito de organização.
Adaptado de: Bastos et al. (2004)

Para Bastos et al. três dimensões devem fazer parte da análise de uma organização para caracterizá-la e entender a dinâmica dos seus processos:

- **Estrutura** – uma cadeia estável de ligação entre pessoas e o trabalho que constituem a organização, que se materializa no seu organograma; podem ser classificadas em pré-burocráticas; burocráticas (funcional ou divisional) – matricial, pós-burocrática, em rede ou virtual.

- **Relações com seu ambiente** – de natureza incerta e mutável, que podem ser expressas em quatro previsões: econômicas, sociais, políticas e tecnológicas, com inúmeros fatores que interferem em sua atuação.
- **Estratégias organizacionais** – plano de ação elaborado a partir das necessidades dos clientes, e diferente da dos concorrentes. Determina e revela o propósito da organização, seleciona os negócios em que deve estar presente, busca vantagem sustentável de longo prazo, ao responder às ameaças e oportunidades do ambiente, ampliando sua força e diminuindo suas fraquezas. É um padrão para tomada de decisão coerente, unificada e integrada.

Kilimnik e Sant’Anna (2006) destacam que o processo de globalização da economia, com a derrubada das fronteiras geográficas, aliada ao uso intensivo de novas tecnologias exigiu e continua a exigir um profissional com um perfil de competências mais abrangentes com: capacidade de inovação, de comunicação verbal, oral e visual aguçadas, criatividade, iniciativa, autocontrole emocional, cooperação em trabalho em equipes, interdisciplinares e heterogêneas, capacidade de lidar com incertezas e perceber as conexões possíveis entre o conhecimento disponível para fazer interações necessárias ao aprimoramento das ações da organização com a qual está comprometido. Além de desenvolver virtudes como a paciência, a tolerância, a predisposição para apreender o ponto de vista e as atitudes do outro. Mas eles enfatizam também o novo perfil para a organização, moderno e competitivo, que valoriza a gestão de pessoas.

Os mesmos autores (2006) destacam a importância fundamental que adquiriu na sociedade do conhecimento a capacidade de aquisição, manutenção e transferência de conhecimento para a estratégia de sobrevivência e sustentabilidade das organizações, com seus talentos e habilidades sempre em aprimoramento. Indispensável também para o grau de empregabilidade dos trabalhadores.

Para Kilimnik e Sant’Anna (2006) as mudanças no mundo do trabalho têm exigido ações educacionais para garantir a formação continuada e integral aos seus trabalhadores e clientes externos. Salientam, todavia, que o processo de aprendizagem no trabalho ainda é um campo que precisa ser mais estudado, de forma multidisciplinar e multinível.

1.2 O Processo de Aprendizagem nas Organizações

1.2.1 Aprendizagem Organizacional

Bittencourt e Azevedo (2006) destacam que, embora a aprendizagem organizacional não seja um tema novo, ela vem atraindo uma atenção cada vez maior por parte dos pesquisadores, empresários e da comunidade em geral.

Loyola, Neris e Bastos (2006) chamam a atenção para a complexidade e imprecisão conceitual que envolve o tema. Essa diversidade conceitual seria advinda do fato de que a temática atraiu a atenção de acadêmicos de diferentes áreas como estratégia, economia, sociologia e outras. Segundo esses autores, existem duas perspectivas claras na literatura: organizações de aprendizagem e aprendizagem organizacional.

Além dessa diversidade conceitual, Loyola, Neris e Bastos falam dos diferentes níveis de análise do fenômeno: individual, grupal ou organizacional.

Loyola, Neris e Bastos (2006) apresentam duas visões contraditórias sobre a aprendizagem organizacional. De um lado, mostram a visão de Kim (1993) que considera que a aprendizagem organizacional deve ser entendida como o processo pelo qual a aprendizagem individual se torna inserta na memória e estrutura da organização, criando uma espécie de memória documental, registro de rotinas e procedimentos que pode ser resgatada pelos indivíduos em problemas futuros. Do outro lado, está a posição de Abbad e Borges-Andrade (2004), que discordam de Kim, afirmando que há um “viés antropomórfico” que consistiria em atribuir características de seres humanos a entes e objetos inanimados.

Abbad e Borges-Andrade (2004) apontam duas vertentes de estudos deste tema: aprendizagem organizacional e organizações que aprendem – que são organizações nas quais as pessoas aprendem coletivamente e que propiciam um ambiente voltado à inovação, à troca e à colaboração entre colegas e aberto a novas idéias, com disposição constante para a mudança de valores e de modos de interpretar a realidade.

Para eles, nas duas vertentes a atenção está nos processos organizacionais de aquisição, retenção, transferência de aprendizagem (horizontal e vertical, positiva e negativa), e o consenso é que a aprendizagem ocorre por meio dos indivíduos, que precisam depois passar pelo processo de difusão e socialização organizacional do conhecimento adquirido.

1.2.2 O Conceito de Aprendizagem

Para Abbad e Borges-Andrade (2004), o conceito geral de aprendizagem é um processo psicológico que acontece individualmente, provocando mudança de comportamento como resultado do amadurecimento e internalização do conteúdo apresentado, influenciado pela relação do indivíduo com seu contexto. Esse conceito tem levado as organizações a voltarem sua atenção para a mudança de comportamento produzida pelo processo de aprendizagem para moldar os comportamentos que lhe sejam mais adequados.

Segundo esses autores, duas abordagens teóricas norteiam os estudos das mudanças de comportamento: a *behaviorista* (do estímulo e resposta) e a cognitiva (S-O-R, ou mudança duradoura de comportamento – R – produzida pela interação com o Ambiente – S – em consequência da aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes – O).

Ao adotarem a abordagem cognitiva, os autores (2004) afirmam que o conceito de aprendizagem envolve os conceitos de aquisição, retenção, generalização e transferência (lateral e vertical, positiva e negativa), além do controle executivo e das expectativas, e que todos são vistos como necessários ao uso eficaz dos conhecimentos aprendidos no trabalho. Quanto aos sistemas de classificação e hierarquização de resultados de aprendizagem, os mesmos autores (2004) afirmam que eles são relevantes para estabelecer critérios realísticos na elaboração de projetos instrucionais, bem como para identificar as expectativas e padrões de qualidade organizacionais.

Segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), um modelo de taxonomia dos objetivos educacionais foi desenvolvido por Bloom e seus colaboradores, levando em consideração os domínios cognitivo, afetivo e psicomotor. Neste modelo, os objetivos cognitivos estão ligados à recordação e resolução de tarefa intelectual (em seis categorias: conhecimento, compreensão, aplicação, análise, síntese e avaliação); os objetivos afetivos (em cinco categorias: receptividade, resposta, valorização, organização e caracterização), ao desenvolvimento de interesses, atitudes, valores e tendências emocionais; e os objetivos psicomotores (em cinco categorias: percepção, posicionamento, execução acompanhada, mecanização e domínio completo) referem-se às ações motoras ou musculares no manuseio de objetos e substâncias.

Os autores enfatizam que todas as ações humanas envolvem os três domínios e que a divisão é útil para estabelecer e mensurar resultados de aprendizagem. Todas elas têm características específicas para serem desenvolvidas nos processos de aprendizagem, que, embora possam ocorrer de forma espontânea, também podem ser planejadas e executadas por

meio de ações de treinamento, desenvolvimento e educação para obter um desempenho competente. Para isso, são necessárias e indispensáveis as condições ambientais propícias, tanto internas – do indivíduo – quanto externas – da organização, para o poder fazer, o saber fazer/saber ser e também para o querer fazer, traduzidos nos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs).

1.2.3 Aprendizagem e Competência

Freitas e Brandão (2006) discutiram as semelhanças conceituais entre a aprendizagem e a competência, com base nas propostas de Pestalozzi, Bloom e Durand. Eles relembram que Pestalozzi idealizou a aprendizagem como o desenvolvimento natural, espontâneo e harmônico das capacidades humanas que se revelam na tríplice atividade da cabeça, das mãos e do coração. Por sua vez, em suas pesquisas na área de Psicologia Instrucional, Bloom e colaboradores denominaram de domínios cognitivo, psicomotor e afetivo. Para Durand, as dimensões da competência envolvem os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. A Figura 2 ilustra as relações conceituais entre a aprendizagem e a competência, descritas por Freitas e Brandão:

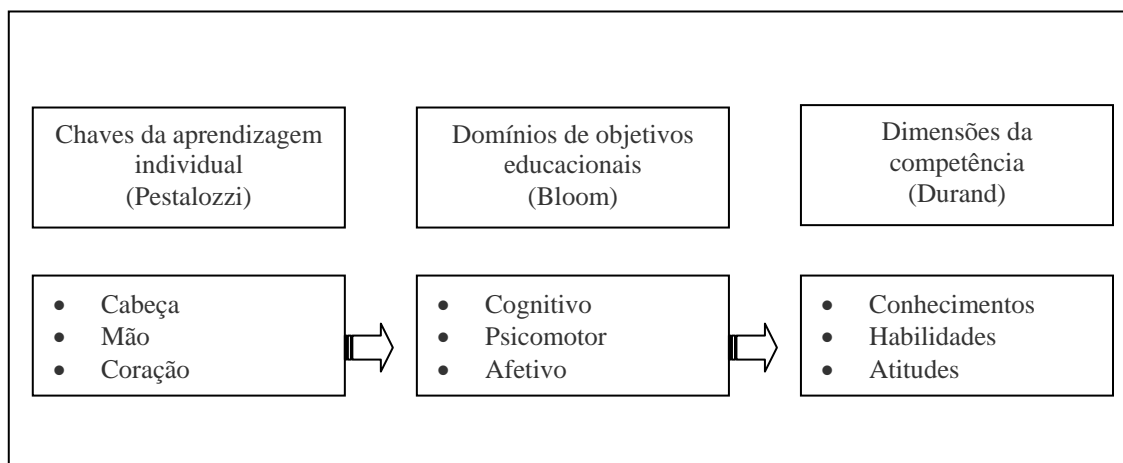


Figura 2 – Relações Conceituais entre Aprendizagem e Competência

Fonte: Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001 apud FREITAS; BRANDÃO, 2006)

Para Freitas e Brandão (2006), o conceito de competências mais aceito, tanto no mundo acadêmico quanto nas organizações é: “competências representam combinações sinérgicas de conhecimento, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional”, formulado por vários autores, dentre eles: Durand, (2000), Nisembaum (2000) e Santos (2001).

Freitas e Brandão (2006) também afirmam que aprendizagem representa o processo pelo qual se adquire a competência, enquanto a competência representa uma manifestação do que o indivíduo aprendeu. Elas também destacam que Prahalad e Hamel (1990) enfatizam que as competências formam o elo entre as condutas individuais e a estratégia da organização, agregando valor econômico e social aos indivíduos e organizações, na busca de objetivos organizacionais e reconhecimento social para ambos. Outros autores, como Zarifan (1990) e Le Boterf (1999), também citados por Freitas e Brandão (2006), enfatizam a importância das competências das equipes para o sucesso da organização.

Le Boterf (1999 apud FREITAS; BRANDÃO, 2006) afirma que uma competência profissional é o resultado de uma combinação de recursos, conhecimentos, habilidades e atitudes, conceitos definidos por Durand (2000), Davenport e Prusak (1998) como:

- **Conhecimento:** “conjunto de informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo dentro de um esquema preexistente... que lhe permite ‘entender o mundo’ e causa impacto em seu julgamento e comportamento” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).
- **Habilidade:** “está relacionada à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, instaurar conhecimento e utilizá-los em uma ação” (DURAND, 2000). Para Bloom e colaboradores é a capacidade de “buscar conhecimentos e experiências anteriores para examinar e solucionar um problema qualquer”, as quais podem ser classificadas em intelectuais e motoras.
- **Atitude:** refere-se aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (DURAND, 2000). Mas Gagné e colaboradores afirmam que “atitudes são estados complexos do ser humano que afetam o comportamento em relação a pessoas, coisas e eventos, determinando a escolha de um curso de ação pessoal” (2006, p. 99-101).

Freitas e Brandão (2006) afirmam que a competência é resultante da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos pela pessoa em qualquer processo de aprendizagem, natural ou induzido, como um treinamento, usado pelas organizações para ampliar as competências dos seus colaboradores, e que segundo Boterf (1999, p.112) depende de “três fatores: interesse do indivíduo por aprender, de um ambiente de trabalho e de gestão que incentivem a aprendizagem, e do sistema de formação disponível do indivíduo”.

1.2.4 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal – T&D

Vargas e Abbad (2006) narram que a expressão treinamento e desenvolvimento de pessoal (T&D) nasceu no cenário norte-americano, com a criação da American Society for Training and Development (ASTD). Em 1946, a ASTD adotou uma constituição que estabeleceu para si os objetivos de: a) elevar o padrão e o prestígio do profissional que atua com treinamento nas organizações e b) promover a educação e o desenvolvimento desse profissional.

A partir da década de 1970, destacam Vargas e Abbad (2006), a área de T&D começou a ser revisada periodicamente pelo Annual Review of Psychology, ganhando um papel de destaque, pois até então ela vinha sendo discutida dentro de subseções da psicologia do trabalho e da administração de pessoal.

Entretanto, a chegada da Revolução Tecnológica provocou mudanças nos processos de aprendizagem das organizações. Souza (1999) fala da necessidade de mudança do que chamou de “era de T&D”. Para ele era necessário repensar a forma como as organizações treinavam o seu quadro de pessoal em razão de várias circunstâncias.

A primeira circunstância diz respeito às mudanças radicais no cenário de negócios do Brasil. A maioria dos atuais programas de T&D foi projetada para um ambiente em que vários setores ainda estavam protegidos da competição e não se pensava ainda em privatização. A segunda, referia-se às transformações na natureza do trabalho que estão tornando obsoletas verdades até então conhecidas e aceitas sobre treinamento. A terceira circunstância estava relacionada ao capital intelectual das organizações. Os programas tradicionais de T&D privilegiavam o que ocorria dentro das organizações, dando um enfoque nos empregados, enquanto hoje, os verdadeiros resultados são obtidos cada vez mais fora das paredes das organizações, envolvendo também toda a sua cadeia de valor.

Segundo Souza (1999) a “era de T&D” chegava ao fim dando início a um novo formato educacional que começa a vigorar nas organizações.

1.2.5 Educação Corporativa

Éboli (2004a) explica a origem do termo Educação Corporativa. Para a autora, sempre houve programas educacionais dentro das organizações, entretanto, eles se destinavam mais especificamente aos níveis gerenciais. Os empregados dos outros níveis participavam de treinamentos pontuais.

A autora esclarece que houve uma mudança desse enfoque. O surgimento do modelo chamado “universidade corporativa” marcou a passagem do tradicional centro de treinamento e desenvolvimento (T&D) para uma preocupação com a educação de todos os empregados da empresa. Na visão de Éboli, é com o surgimento das universidades corporativas que emerge a nova modalidade de educação corporativa.

Vargas e Abbad (2006) destacam que, apesar dos dois conceitos – educação corporativa e universidade corporativa – terem entrado de simultaneamente no contexto organizacional, universidade corporativa é um termo muito restritivo, pois nem toda organização precisa ou vai criar esse tipo de unidade educacional. As autoras salientam, todavia, que muitos princípios e práticas que orientam um modelo de universidade corporativa podem ser aplicados em qualquer tipo de organização. E, é isso que se tem observado ultimamente no contexto organizacional.

Éboli (2004a) apresenta sete princípios e práticas de sucesso que podem embasar o enfoque conceitual e metodológico para a concepção, a implementação e a análise de projetos de educação corporativa realizados nas organizações:

1. Competitividade: obter o comprometimento e envolvimento da alta cúpula com o sistema de educação; alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio; implantar um modelo de gestão de pessoas por competências; conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.
2. Perpetuidade: ser veículo de disseminação da cultura empresarial; responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.
3. Conectividade: adotar e implementar a educação “inclusiva”, contemplando o público interno e externo; implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimento organizacionais e a troca de experiências; integrar o sistema de educação com o modelo de gestão do conhecimento; criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.
4. Disponibilidade: utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada à educação; implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia); implantar múltiplas formas e processos

de aprendizagem que favoreçam a “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.

5. Cidadania: obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais; comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando: a formação de atores sociais dentro e fora da empresa e a construção social do conhecimento organizacional.
6. Parceria: parcerias internas: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem; e parcerias externas: estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.
7. Sustentabilidade: tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio; implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio; criar mecanismos que favoreçam a auto-sustentabilidade financeira do sistema.

Segundo Éboli (2004b), não mais se questiona a relevância das áreas de T&D nos últimos dez anos no Brasil que, por meio da migração do tradicional Centro de T&D para a Educação Corporativa, ganhou foco e força estratégica, evidenciando-se como um dos pilares de uma gestão empresarial bem-sucedida. Para a autora, a qualidade do sistema de educação corporativa depende da qualidade de pensamento de seus idealizadores, que deve ser balizada pelos sete princípios anteriormente apresentados.

Anteriormente aos princípios enunciados por Éboli (2004b), Meister (1999) apontou as diferenças que existem entre uma área tradicional de T&D e um modelo de universidade corporativa. Essa comparação ajuda a fortalecer a idéia de que muitos princípios e práticas das universidades corporativas podem ser trazidas e implementadas nas organizações sob a forma de educação corporativa. O Quadro 2 apresenta uma adaptação da proposta de comparação feita por Meister (1999):

Abordagens	Área de Treinamento	Universidade Corporativa
Foco	Reativo	Pró-ativo
Público	Executivos e técnicos	Toda a cadeia de valor
Organização	Descentralizada, fragmentada	Centralizada (guarda-chuva)
Produtos	Soluções para melhoria do desempenho individual	Soluções para melhoria do desempenho organizacional
Operação	Função de <i>staff</i> (RH)	Unidade de negócio (escolas)
Imagem	Centro de custo	Centro de resultados
Metodologia	Foco no ensino presencial	Diferentes metodologias

Quadro 2 – Comparação entre Área de Treinamento e Universidade Corporativa
Adaptado de: Meister (1999)

Esse movimento de mudança do modelo tradicional de treinamento e desenvolvimento de pessoal (T&D) para um modelo mais global e abrangente denominado Educação Corporativa tem atingindo todos os tipos de organizações, inclusive as universidades públicas.

1.3 A Educação Corporativa na Universidade Pública Federal

A partir de 2005, o Governo Federal instituiu uma série de instrumentos legais para normatizar a carreira do pessoal técnico-administrativo das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) vinculadas ao Ministério da Educação:

- Decreto-Lei nº 11.091, de 12/01/2005 - estabeleceu as normas para a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação para todas as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) vinculadas ao Ministério da Educação.
- Decreto-Lei nº 5.707, de 23/02/2006 - instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
- Decreto-Lei nº 5.825, de 29/06/2006 - Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

Essa normatização exigiu que cada Instituição Federal de Ensino constituísse um grupo de trabalho para elaborar seu Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. A partir dela, será possível às IFES reverem seus processos de desenvolvimento de pessoal, adequando-os aos conceitos de Educação Corporativa que já estão sendo implantados em outros tipos de ambientes organizacionais.

Conforme mencionado na parte introdutória deste trabalho, o objetivo geral desta Monografia é analisar o modelo implantado para a capacitação dos servidores técnico-administrativos da Universidade de Brasília, para o período 2006-2010, verificando sua conformidade aos princípios e conceitos que norteiam ações de Educação Corporativa.



CAPÍTULO 2

ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Este capítulo está destinado à apresentação da metodologia utilizada para investigar o problema de pesquisa e atingir os objetivos propostos. Parte-se da definição do tipo e do contexto da pesquisa, esclarece-se como foram selecionados os participantes da pesquisa e quais os procedimentos adotados para a coleta de dados, para finalizar com a análise de dados.

2.1 Tipo de Pesquisa

Para Richardson (1999), os estudos de natureza descritiva servem para descobrir as características de um fenômeno, considerando como objeto de estudo uma situação específica, um grupo ou um indivíduo. Além disso, esses estudos possibilitam a identificação das características de tal fenômeno, sua ordenação e classificação, bem como a análise do papel das variáveis que influenciam ou causam o aparecimento dos fenômenos. Pode abordar aspectos amplos de uma sociedade, como o levantamento da opinião e atitudes da população acerca de determinada situação, bem como caracterizar o funcionamento de organizações.

Para o autor, o método qualitativo, usado neste estudo, “difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema” (1999, p. 79). O emprego desse método justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social, ou situações em que observações qualitativas são usadas como indicadores do funcionamento de estruturas sociais. Ele alerta que há domínios quantificáveis e outros qualificáveis. A escolha depende da natureza do fenômeno analisado e do material que os métodos permitem coletar.

2.2 Contexto da Pesquisa

A pesquisa foi realizada na Universidade de Brasília, cuja mantenedora é a Fundação Universidade de Brasília (FUB), criada em 21 de abril de 1962. A estrutura organizacional da FUB é apresentada na Figura 3:

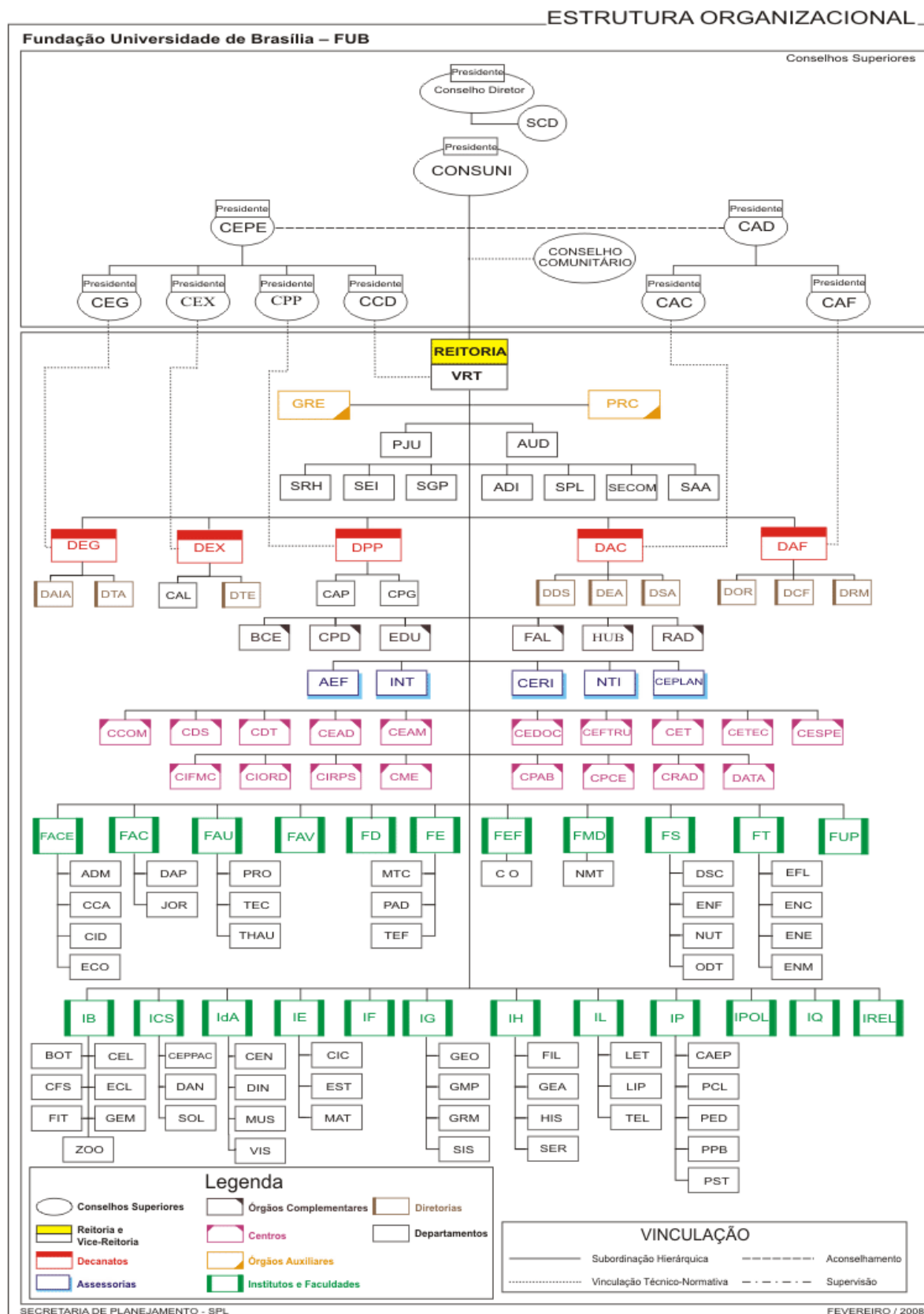


Figura 3 – Estrutura Organizacional da FUB
Fonte: SPL, 2008.

2.3 Participantes da Pesquisa

Os participantes da pesquisa foram escolhidos de forma intencional dentre os técnico-administrativos e gestores. Foram selecionados cinco (5) indivíduos em uma seleção intencional, quanto à posição hierárquica, nível de escolaridade, cargo atual e tempo de serviço na Instituição, seguindo os objetivos propostos e a experiência profissional da autora do estudo, com 25 anos no quadro permanente da UnB no cargo de Editora de Publicações.

2.4 Instrumentos da Pesquisa

O trabalho qualitativo feito nesta Monografia envolveu a pesquisa documental e entrevistas diretivas para garantir a obtenção dos objetivos propostos por meio da análise de conteúdo.

O roteiro das entrevistas foi composto por perguntas fechadas e abertas, para permitir maior flexibilidade na expressão das opiniões, levantamento de problemas e sugestões. As questões foram formuladas com base na fundamentação teórica, tendo como referência os objetivos do estudo. Cópia do roteiro das entrevistas encontra-se no Apêndice “A”.

A profunda articulação entre as informações e as questões orientadoras foi essencial para a escolha intencional dos respondentes e para a estruturação da entrevista.

Duas condições científicas foram significativas: o contexto da pesquisa – a comunidade interna da Universidade de Brasília – é bem conhecido pela autora do estudo, bem como os conceitos de aprendizagem organizacional, treinamento e desenvolvimento de pessoal (T&D) e Educação Corporativa para garantir o rigor científico do trabalho.

2.5 Procedimentos de Coleta de Dados

Maisonneuve e Margot-Duclot (1964 apud RICHARDSON, 1999, p. 228) alertam que uma entrevista diretiva, usada no presente estudo, desenvolve-se a partir de perguntas precisas, pré-formuladas e com ordem preestabelecida.

Segundo Richardson, alguns aspectos importantes devem ser observados no processo de entrevista:

- Explicar o objetivo e a natureza do trabalho, dizendo ao entrevistado como foi escolhido.

- Assegurar o anonimato do entrevistado e o sigilo das respostas.
- Indicar que ele pode considerar perguntas sem sentido e outras difíceis de responder.
- O entrevistado pode sentir-se livre para interromper e pedir esclarecimentos e criticar o tipo de perguntas.
- O entrevistado deve falar algo da sua própria formação, experiência e áreas de interesse.
- O entrevistador deve solicitar autorização para gravar a entrevista, explicando o motivo da gravação.

Para a análise documental, os dados analisados foram coletados nos documentos produzidos pela Secretaria de Planejamento (SPL) e pela Secretaria de Recursos Humanos (SRH). Os documentos usados no presente estudo estão relacionados no Quadro 3:

Origem	Título do Documento
FUB	Relatório Parcial de Gestão 1997–2000, 2001.
	Plano Quinquenal 2002-2006, SPL, 2005.
	Relatório Anual de Gestão 2006, SPL, 2006.
	Relatório Anual de Gestão 2007, SPL, 2007.
	Bases do Planejamento Estratégico e Tático, SPL, 2007.
	Bases do Planejamento Estratégico e Tático, Dados de Demandas de Recursos Humanos, SRH, 2007.
	Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, SRH, 2007.
Governo Federal	Decreto-lei No 11.091, de 12 de janeiro de 2005.
	Decreto-lei No 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.
	Decreto-lei No 5.825 de 29 de junho de 2006.

Quadro 3 – Documentos Analisados na Pesquisa

O estudo foi realizado com base em dados primários, análise documental e entrevistas diretivas. Foi feita uma leitura crítica dos documentos listados, do Estatuto e do Regimento Interno da UnB, de teses e dissertações disponibilizadas pelo PPGA e outras relacionadas ao tema, bem como a leitura de toda a Referência listada no final deste estudo.

A estratégia usada para a obtenção das entrevistas foi o uso da Internet, pela rede interna de comunicação da UnB. Foi enviado um e-mail aos participantes explicando os objetivos da entrevista, bem como as instruções gerais e compromisso com o sigilo das respostas, e estipulado um prazo de dois dias para resposta e devolução das entrevistas.

2.6 Análises dos Dados

A análise dos dados foi feita com base na técnica da Análise de Conteúdo. Bardin (1979) define Análise de Conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Richardson (1999) enfatiza que a análise de conteúdo caracteriza-se pela objetividade, sistematização e inferência, onde:

- **Objetividade** – refere-se à explicitação das regras e dos procedimentos utilizados em cada etapa da análise de conteúdo, para minimizar os reflexos da subjetividade do pesquisador.
- **Sistematização** – refere-se à inclusão ou não do conteúdo ou categorias de um texto de acordo com regras consistentes e sistemáticas.
- **Inferência** – refere-se à operação pela qual se aceita uma proposição em virtude de sua relação com outras proposições já aceitas como verdadeiras.

Para Richardson (1999), a análise de conteúdo é usada para estudar material de tipo qualitativo, e que se faz necessário uma primeira leitura de todo o material para organizar as idéias e depois analisar os elementos e as regras que as determinam. Deve ser eficaz, rigorosa e precisa, para compreender um discurso, aprofundar suas características e extrair momentos mais importantes.

A análise dos dados seguiu as fases da análise de conteúdo recomendadas por Bardin (1979):

- Pré-análise – Leitura superficial do material e a escolha dos documentos com exaustividade, representatividade, homogeneidade e adequação.
- Análise do material – Codificação, categorização e quantificação das informações coletadas, em documentos impressos e entrevistas.
- Tratamento dos resultados - Inferência e interpretação dos resultados.



CAPÍTULO 3

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta e discute os resultados encontrados na pesquisa feita para responder ao seguinte problema: “O modelo adotado para a capacitação dos servidores técnico-administrativos de uma universidade pública federal segue os conceitos e princípios da Educação Corporativa?”

O objetivo geral foi analisar o modelo implantado para a capacitação dos servidores técnico-administrativos de uma universidade pública federal, no período 2006-2010, com base nos conceitos e princípios que norteiam ações de Educação Corporativa. Os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos:

- Revisar a literatura sobre Aprendizagem Organizacional, Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal (T&D) e Educação Corporativa.
- Analisar as ações de capacitação de uma universidade pública federal depois da nova regulamentação do Governo para a estruturação da carreira dos cargos de servidores técnico-administrativos em Educação.
- Verificar se a nova legislação do Governo Federal propicia a introdução dos conceitos e princípios que norteiam ações de Educação Corporativa.

A elaboração do Capítulo 1 – Referencial Teórico – constitui o resultado alcançado para o primeiro objetivo específico. Os demais resultados serão apresentados e discutidos a seguir.

Salienta-se que, para efeito deste trabalho, serão usados de forma indistinta os termos FUB e UnB.

3.1 A Regulamentação Governamental e a Capacitação dos Servidores

Conforme mencionado no Capítulo 1, a partir de 2005, o Governo Federal instituiu uma série de instrumentos legais para normatizar a carreira do pessoal técnico-administrativo das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) vinculadas ao Ministério da Educação. Esses instrumentos foram:

- Decreto-Lei nº 11.091, de 12/01/2005 - estabeleceu as normas para a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação para todas as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) vinculadas ao Ministério da Educação.
- Decreto-Lei nº 5.707, de 23/02/2006 - instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
- Decreto-Lei nº 5.825, de 29/06/2006 - Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

Essa nova normatização exigiu um reposicionamento das IFES com relação às suas práticas de capacitação de pessoal. Para se compreender melhor esse cenário de mudança será feito, a seguir, um breve relato do contexto de gestão de pessoas da Universidade de Brasília, instituição onde foi desenvolvida a pesquisa.

3.1.1 O Contexto do Quadro de Pessoal da UnB

Na década de noventa, na UnB como em outras instituições públicas, a redução da força de trabalho foi provocada tanto pela antecipação de aposentadorias, decorrente das mudanças nas regras da Previdência, quanto pelo veto legal à realização de concursos para reposição das vagas criadas (FUB, RELATÓRIO PARCIAL DE GESTÃO 1997–2000, 2001, p. 44).

A Tabela 1, apresentada a seguir, mostra a diminuição do corpo docente e de funcionários, bem como o aumento do discente, que mais do que duplicou no período 1990-2000:

Tabela 1 – UnB: evolução do quadro permanente docente e funcional e do quadro discente (1990–2000)

Anos	Corpo Docente Ativo		Corpo Funcional Ativo (Quadro Permanente)		Total de Alunos de Graduação e de Pós- Graduação <i>Stricto Sensu</i>		Indicadores de Desempenho	
	Nº	Crescimento %	Nº	Crescimento %	Nº	Crescimento %	Alunos/ Docentes	Alunos/ Servidores
1990	1.409	100,0	2.574	100,0	9.802	100,0	7,0	3,8
1991	1.289	(8,5)	2.377	(7,7)	10.700	9,2	8,3	4,5
1992	1.354	(3,9)	2.380	(7,5)	11.464	17,0	8,5	4,8
1993	1.259	(10,6)	2.359	(8,4)	12.504	27,6	9,9	5,3
1994	1.274	(9,6)	2.376	(7,7)	14.230	45,2	11,2	6,0
1995	1.271	(9,8)	2.626	2,0	15.384	56,9	12,1	5,9
1996	1.287	(8,7)	2.361	(8,3)	16.179	65,1	12,6	6,9
1997	1.352	(4,0)	2.225	(13,6)	17.679	80,4	13,1	7,9
1998	1.384	(1,8)	2.146	(16,6)	18.624	90,0	13,5	8,7
1999 ⁽¹⁾	1.356	(3,8)	2.081	(19,2)	19.799	102,0	14,6	9,5
2000	1.343	(4,7)	2.035	(20,9)	21.018	114,4	15,7	10,3

Fontes: FUB/Secretaria de Planejamento – Anuário Estatístico de 1998 e 1999. Para o ano de 2000,

os dados foram obtidos em www.unb.br/spl/dados (no dia 4/12/2000).

FUB/ Secretaria de Recursos Humanos e Centro de Processamento de Dados (1999)

Notas:

1) Os dados sobre a força de trabalho referem-se a 30/12/1999.

2) Dados preliminares, sujeitos a retificações.

Na UnB, a insuficiência do seu quantitativo de pessoal foi considerada mais grave, nos últimos anos, em função da ampliação da oferta de serviços acadêmicos, educacionais e técnicos oferecidos pela Instituição. A este respeito, vale destacar o crescimento recente do número de cursos de pós-graduação oferecidos, a criação da Faculdade de Planaltina e, ainda, a manutenção da oferta de serviços de saúde prestados pelo Hospital Universitário, apesar das crescentes restrições financeiras apresentadas ao seu funcionamento (FUB, Relatório Anual de Gestão 2006, p. 132).

Em 2006, houve um pequeno aumento no número de servidores docentes e técnico-administrativos vinculados ao Quadro Permanente, mas parte dos novos funcionários admitidos por concursos destinava-se ao Hospital Universitário que deu início à regularização do seu quadro de servidores. Houve, também, a ampliação das responsabilidades com a implantação da UnB/Planaltina, além do aumento do número de cursos oferecidos (FUB, Relatório Anual de Gestão 2006, p.136-137). O Gráfico 1 apresenta o demonstrativo do quadro permanente de pessoal da UnB no período 2002-2006:

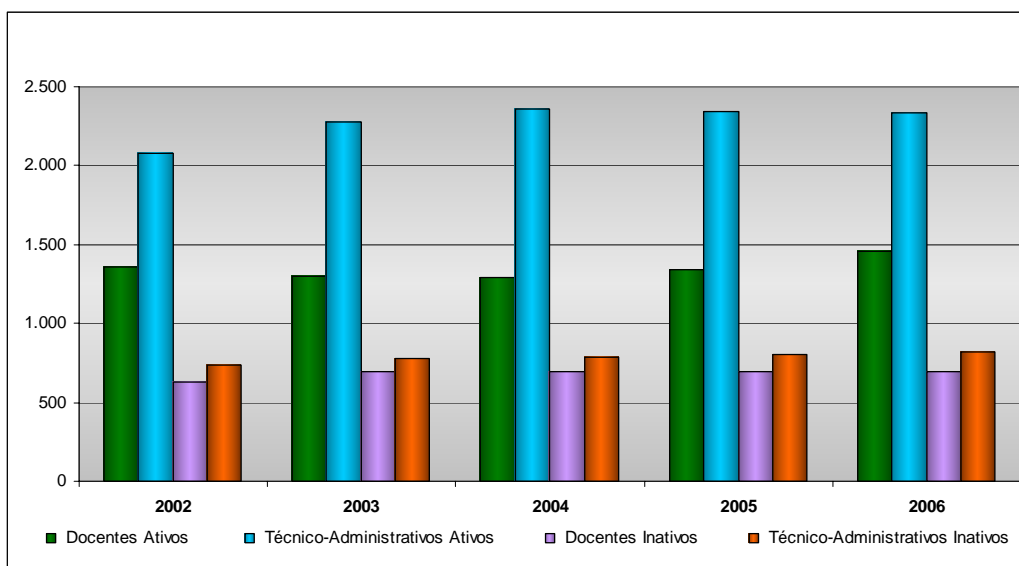


Gráfico 1 : Demonstrativo do quadro permanente de pessoal da UnB – 2002 a 2006

Fonte: FUB, Relatório de Resultados Plurianuais 2002 a 2006, p. 12

O reduzido crescimento do quadro docente e a queda no número de servidores técnicos impediam que a UnB aumentasse o número de vagas e de cursos e, ameaçavam a continuidade do atendimento médico-hospitalar. A opção adotada pela UnB foi realizar contratações temporárias, em caráter emergencial, até que a administração federal autorizasse realização de concursos que recompusessem a lotação permanente da Instituição, mas depois de quase duas décadas pouco mudou nessa situação. O Gráfico 2 apresenta os dados do quadro temporário da UnB no período 2002-2006:

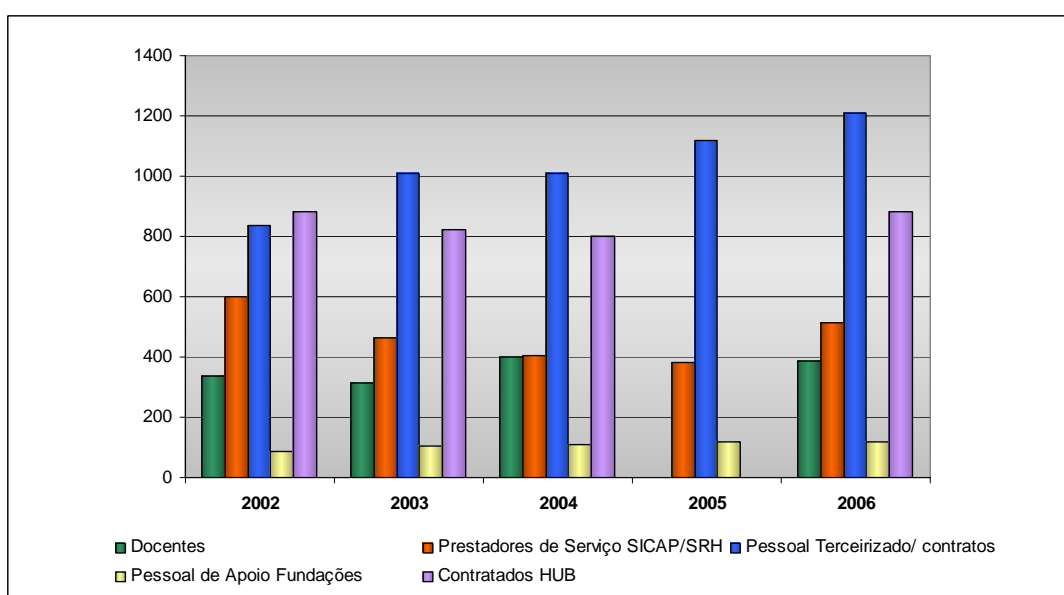


Gráfico 2: Quadro temporário no período 2002 a 2006

Fonte: FUB, Relatório de Resultados Plurianuais 2002 a 2006, p. 12

Ressalta-se, todavia, que o esforço institucional para garantir a continuidade das atividades a partir da contratação de servidores temporários compromete parcela crescente dos recursos orçamentários destinados ao custeio da Universidade. Além disso, as contratações temporárias estimulam o aumento da rotatividade da mão-de-obra, dificultam o desenvolvimento de ações destinadas a elevar os padrões de qualidade dos serviços prestados, comprometem a continuidade de projetos essenciais e inviabilizam o treinamento de servidores em áreas estratégicas (FUB, 2006, p.135).

Ainda no período 2002-2006 houve a criação do Programa de Estágio Técnico que permitiu a contratação imediata, tanto de alunos com curso superior concluído, quanto daqueles que estivessem cursando a pós-graduação. O Gráfico 3 mostra o quantitativo de estagiários contratados nesse período:

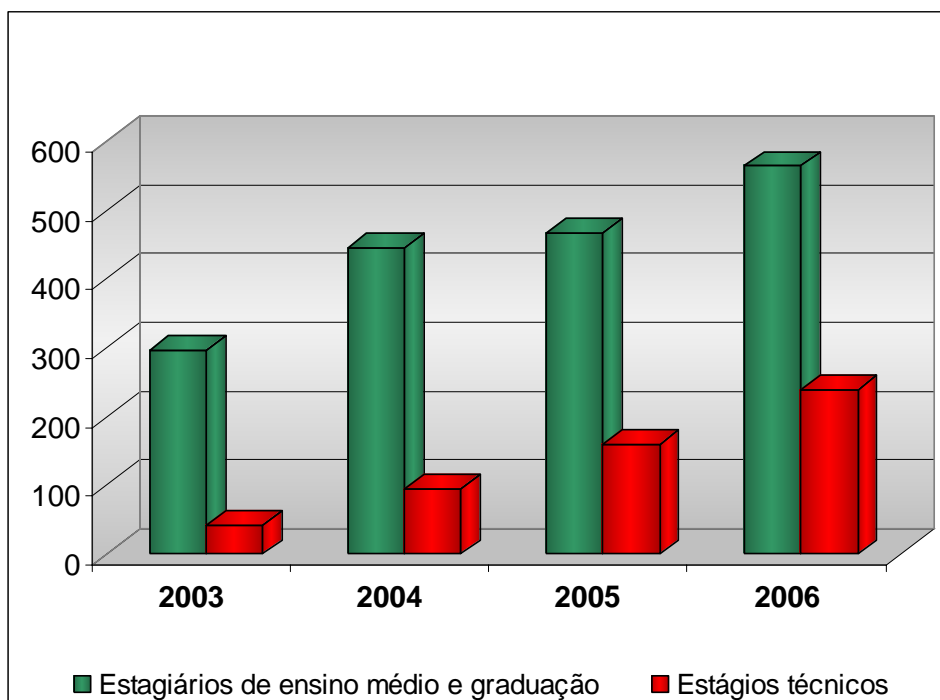


Gráfico 3: Estagiários da UnB – 2003 a 2006

Fonte: FUB, Relatório de Resultados Plurianuais 2002 a 2006

O Relatório Anual de Gestão 2007 (p. 175) informa que ao final de 2007, a força de trabalho da UnB era integrada por 8.774 pessoas, sendo que: 4.510 servidores permanentes (docentes e técnico-administrativos, inclusive do HUB); 2.693 temporários; 770 estagiários; e 801 voluntários. Ou seja, as atividades da UnB são desenvolvidas por apenas 51,4% do Quadro Permanente, sendo que 30,7% são assumidas por profissionais com vinculação temporária com a Instituição, além de 8,8% de estagiários e, 9,1% de voluntários oficialmente

credenciados, o que evidencia uma fragilidade estratégica e ameaça ao desenvolvimento institucional.

3.1.2 Política Interna de Valorização dos Recursos Humanos

Segundo o Relatório Anual de Gestão 2006, desde a década de noventa, a gestão de pessoas na FUB era dificultada pelos seguintes fatores:

- Desconhecimento institucional sobre o nível de qualificação dos técnicos integrantes da força de trabalho, provocado pela inadequação dos sistemas de informação.
- Inexistência de instrumento de captação de informações que permitisse à SRH identificar necessidades de treinamentos das unidades e planejar o atendimento as suas demandas.
- Inexistência de estímulos profissionais e financeiros aos servidores que buscavam aperfeiçoamento, aliada aos entraves à liberação dos servidores para treinamento, pelos gestores dos centros de custo, o que desestimulava a participação de técnicos em cursos de formação e especialização oferecidos.
- Desconhecimento dos gestores universitários sobre o grau de importância estratégica da formação continuada da força de trabalho.

O mesmo documento afirma que em 2002, o Diagnóstico Institucional feito para o planejamento plurianual do quinquênio 2002-2006, apontou que, isoladamente, as questões pertinentes à área de RH respondiam por 29% das ameaças que a Instituição enfrentava, bem como por 23,5% dos pontos fracos que ela deveria superar no período. Foram apontados os aspectos mais importantes a serem trabalhados no quinquênio:

- a insuficiência de pessoal técnico-administrativo qualificado;
- a desatualização dos servidores, a falta de motivação de docentes e técnicos; e,
- o desinteresse dos servidores em participar dos treinamentos oferecidos.

Segundo o mesmo Relatório, a insuficiência de servidores comprometia uma parcela de recursos orçamentários, destinados ao custeio da Universidade, para o financiamento de

contratações temporárias. Então, o desafio à UnB era elevar a qualificação do seu corpo técnico-administrativo permanente e temporário, para garantir as bases de funcionamento exigidas pelos gestores universitários.

Para atender aos desafios enfrentados pela Instituição, a UnB decidiu desenhar um modelo próprio de planejamento institucional. Dentre os Objetivos Específicos e das Diretrizes Estratégicas adotadas para a UnB entre 1997-2000, o item 5 refere-se aos seus Recursos Humanos:

Objetivos Específicos: valorizar os Recursos Humanos

Diretrizes Estratégicas:

- Definir e implementar uma política permanente de qualificação e de capacitação dos recursos humanos.
- Discutir e elaborar o plano de carreira docente e técnico-administrativos, condizente com a realidade institucional e que contenha proposta de remuneração complementar definida em função da produtividade.
- Implantar mecanismo de incentivo e premiação ao mérito e ao bom desempenho das atividades docentes e dos técnico-administrativos.
- Implantar programa de gestão de desempenho dos servidores que tenha por base eficiente sistema de avaliação.
- Estimular o comprometimento dos servidores com os destinos da Instituição, com a elevação da eficiência e eficácia da UnB e com a modernização da administração da Universidade.
- Implantar instrumentos adequados de alocação de recursos humanos entre as Unidades.

A solução imediata proposta na área de Recursos Humanos exigia a identificação de alternativas de ampliação da força de trabalho e a qualificação intensiva, em curto prazo, dos servidores permanentes e temporários. Entretanto, conforme já apontado anteriormente, as contratações temporárias provocam o aumento da rotatividade da mão-de-obra, dificultam o desenvolvimento de ações destinadas a elevar os padrões de qualidade dos serviços prestados, comprometem a continuidade de projetos essenciais e inviabilizam o treinamento de servidores em áreas estratégicas.

Diante desse cenário, segundo o Relatório de Gestão 2006, a alternativa encontrada pela FUB foi implementar, no ciclo de planejamento 2002-2006, o Programa de Educação Corporativa, para garantir, a médio prazo, a elevação da qualificação da força de trabalho da Universidade, dando prioridade para os integrantes do Quadro Permanente. Os principais objetivos definidos foram:

- elevar o nível de formação de servidores da Universidade;
- garantir a elevação da qualidade da gestão de atividades acadêmicas, de prestação de serviços e administrativas;
- ampliar o nível de comprometimento dos servidores permanentes e temporários com os objetivos estratégicos da FUB/UnB; e,
- contribuir para o aperfeiçoamento e a modernização da gestão universitária.

Para implantar o Programa de Educação Corporativa, entre 2002 e 2006, a UnB desenvolveu as seguintes atividades:

- sensibilização de gestores e servidores para a necessidade de desenvolvimento de ações de educação continuada e de melhoria da qualidade. A estratégia adotada compreendeu a realização de encontros específicos, a reorientação das Quartas Gerenciais para atender a temas de interesse da comunidade universitária;
- elevação do nível de titulação de docentes e servidores de nível superior, por meio da participação em cursos de pós-graduação *stricto sensu*;
- criação do Programa de Estágio Técnico que permitiu a contratação imediata, tanto de alunos com curso superior concluído, quanto daqueles que estivessem cursando a pós-graduação.

A partir de então, foi possível implantar uma nova sistemática para a definição das ações de treinamento oferecidas pela SRH: atender, com base no Plano Anual de Atividades, às demandas de treinamento de servidores identificadas pelos gestores. Essa nova sistemática foi iniciada com:

- o levantamento das competências técnicas necessárias ao desenvolvimento do planejamento plurianual das unidades;
- a reestruturação do Programa de Preparação para a Educação Básica dos servidores;
- a institucionalização da participação de servidores em cursos de pós-graduação *lato sensu* e de extensão ao garantir a reserva de 10% das vagas desses cursos aos servidores da UnB, conforme determinou a Resolução n. 003/2002, do Conselho de Administração;
- a eliminação do analfabetismo entre os servidores e ampliação da conclusão do ensino fundamental e médio, sendo esse último considerado, atualmente, patamar mínimo para garantia de empregabilidade da força de trabalho;
- a definição e adoção do Índice de Qualificação do Total do Corpo Técnico-administrativo (IQTCT) e do Índice de Qualificação dos Técnicos de Nível Superior (IQNS);
- a estruturação de novo sistema de informação, que atualizou os dados cadastrais de servidores e viabilizou a coleta de dados necessários à tomada de decisão na área de Recursos Humanos (FUB, Relatório de Gestão 2006, p. 137).

3.1.3 Resultados do Programa de Educação Corporativa: Período 2006-2007

Segundo o Relatório Anual de Gestão 2006, o Programa de Educação Corporativa é coordenado pela SRH, por meio do Programa de Capacitação (PROCAP). Os recursos para o Programa são oriundos de receita do Tesouro e receita própria, além de também serem obtidos por meio de parcerias internas e externas.

As parcerias internas são a oferta de vagas aos servidores em cursos e treinamentos oferecidos por unidades acadêmicas, principalmente a Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), com a oferta anual para a Especialização em Gestão Universitária. Outro exemplo de parceria são os órgãos de prestação de serviços, como a Escola de Extensão e de Informática.

As parcerias externas estão associadas às fundações de apoio para a realização de treinamentos. Outro tipo de apoio oferecido pelas unidades acadêmicas está relacionado à destinação de vagas a servidores permanentes e temporários, em cursos oferecidos ao público

externo, como é o caso do curso Gestão de Pessoas, do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA (FUB, Relatório Anual de Gestão 2006, p. 142-144).

Em síntese, as atividades de capacitação são de três tipos:

- a) as desenvolvidas diretamente pela SRH, que contrata os instrutores e promove os cursos demandados por gestores ou colaboradores;
- b) as desenvolvidas em parceria com unidades acadêmicas, como é o caso da Especialização em Gestão Universitária promovida pela FACE; e,
- c) aquelas cuja promoção é de responsabilidade exclusiva de unidades acadêmicas e centros, e que, atendendo a normas internas da Universidade de Brasília, oferecem vagas a integrantes da força de trabalho da instituição, monitorado pela SRH, que define os critérios de preenchimento de vagas e indica os participantes.

O terceiro tipo de atividade de capacitação - advindo das vagas oferecidas pelas unidades acadêmicas - representa a parcela mais significativa do investimento no Programa de Educação Corporativa da FUB.

A Tabela 2 apresenta o número de participantes do Programa de Educação Corporativa da UnB, no período 2006-2007:

Tabela 2 – Número de Participantes do Programa de Educação Corporativa no Período 2006-2007

ANO	NÚMERO DE PARTICIPANTES			TOTAL
	PROCAP/SRH	PARCERIAS	EVENTOS EXTERNOS	
2006	1874	412	09	2.295
2007	1248	664	09	1.921

Fonte: FUB, Relatórios Anuais de Gestão 2006 e 2007

Os dados da Tabela 2 mostram que houve uma redução, de 2006 para 2007, no número de servidores técnico-administrativos que participaram de ações educacionais. Segundo o Relatório Anual de Gestão (2007), a limitação de recursos e a greve dos servidores permitiram, em 2007, a capacitação de apenas 23% dos servidores identificados com necessidades de treinamento. Segundo o Relatório Anual de Gestão (2006), o percentual da força de trabalho em 2006 foi de 37%.

Ressalta-se que os dados dos Relatórios Anuais de Gestão não permitem uma avaliação mais rigorosa e detalhada do número exato de servidores beneficiados por ações educacionais. Como os dados são apenas quantitativos, um mesmo servidor pode ter participado de mais de uma ação educacional durante o mesmo período. Assim, a crítica que pode ser feita com relação a esses dados é que, na realidade, a Tabela 2 reflete o número de **ações educacionais ofertadas** e não o número de **servidores capacitados**.

Outra análise que pode ser feita com base nos dados dos Relatórios Anuais de Gestão diz respeito à identificação das ações educacionais oferecidas. Somente o Programa de Capacitação (PROCAP) da SRH é que exhibe dados com a identificação dos tipos de eventos realizados. Os demais eventos são apenas quantificados.

Assim, a partir das ações educacionais possíveis de serem identificadas, foi montado o Quadro 4, que apresenta as atividades voltadas ao aperfeiçoamento e à ampliação da formação de técnicos, oferecidas no período 2006-2007, pelo PROCAP/SRH. Para facilitar a visualização dos eventos, optou-se por dividi-los nas seguintes categorias:

- C-1 – Serviços Gerais
- C-2 – Informática
- C-3 – Línguas
- C-4 – Laboratórios
- C-5 – Saúde
- C-6 – Informação e Documentação
- C-7 – Gestão de Pessoas
- C-8 – Educação Formal (Básica e Pós-graduação)

Essa divisão em categorias acabou por ressaltar a diversidade dos eventos oferecidos por uma organização cuja atividade-fim é o ensino, a pesquisa e a extensão. As atividades desenvolvidas pelos servidores de uma universidade parecem abranger uma gama bem maior do que aquela normalmente encontrada em outros contextos organizacionais.

PROCAP - EVENTOS			
2006		2007	
C-1	<ul style="list-style-type: none"> Treinamento para copeiras Treinamento para garçons Limpeza em computadores e ar condicionado Princípios básicos em eletrotécnica Capacitação em eletricidade predial básica 	C-1	<ul style="list-style-type: none"> Copeiro hospitalar Princípios básicos em eletrotécnica
C-2	<ul style="list-style-type: none"> Formação e atualização em Informática 	C-2	<ul style="list-style-type: none"> Formação e atualização em Informática
C-3	<ul style="list-style-type: none"> Formação em Língua Estrangeira 	C-3	<ul style="list-style-type: none"> Formação em Língua Estrangeira Atualização em Língua Portuguesa
C-4	<ul style="list-style-type: none"> Atualização para assistentes de laboratório do IB Atualização para técnico de laboratório 	C-4	<ul style="list-style-type: none"> Atualização para técnico de laboratório Cuidados e procedimentos para uso de microscópios e lupas
C-5	<ul style="list-style-type: none"> Química da saúde Paciente crítico: uma visão da enfermagem Sensibilização e capacitação para atendimento à pessoa com necessidade especial 		
C-6	<ul style="list-style-type: none"> Atendimento os usuários da BCE pelo sistema Pêrgamo Recolocação de livros e periódicos nas estantes 	C-6	<ul style="list-style-type: none"> Higienização de documentos gráficos
C-7	<ul style="list-style-type: none"> Treinamento em serviço na área de recursos humanos Treinamento para servidores colaboradores que atuam nas secretarias de pós-graduação Excelência nas relações e qualidade no atendimento Treinamento de chefes de sala CESPE Legislação em recursos humanos Formação e desenvolvimento gerencial Gestão de desempenho Gestão predial 	C-7	<ul style="list-style-type: none"> Segurança no trabalho Prevenção de acidentes no trabalho Formação e desenvolvimento gerencial
C-8	<ul style="list-style-type: none"> Educação Básica Especialização em Gestão Universitária 		<ul style="list-style-type: none"> Educação Básica Especialização em Gestão Universitária Gestão de Processos

Quadro 4 – Atividades de formação de técnicos, oferecidas pelo PROCAP/SRH, no período 2006-2007.

Os Relatórios Anuais de Gestão de 2006 e 2007 chamam a atenção para a continuidade do esforço iniciado em 2005, voltado à formação de gerentes e especialistas, destinados a garantir o treinamento e a atualização de gestores. Esse dado também pode ser observado nos cursos de pós-graduação descritos no Quadro 4.

Segundo o Relatório Anual de Gestão 2007 (p. 177-78), a SPL realizou, em 2006, novo diagnóstico para embasar as estratégias de planejamento para o período de 2006 a 2010, e os dirigentes continuaram a apontar a insuficiência de recursos humanos e o baixo nível de qualificação dos servidores como os maiores obstáculos ao desenvolvimento da Universidade. A continuidade do Programa de Educação Corporativa da FUB, até 2006, por meio da SRH desenvolveu as seguintes atividades:

- Realização de parceria com a FACE para, a oferta de cursos de Especialização em Gestão Universitária e de Aperfeiçoamento em Formação Gerencial.
- Inserção de alunos de mestrado e doutorado em equipes responsáveis pelo desenvolvimento de projetos estratégicos, propiciando a realização de treinamento em serviço e estimulando a participação de servidores em atividades de formação.
- Adoção de estratégias de sensibilização de gestores para a importância do comprometimento da gerência média com a formação de quadros.
- Reestruturação do Programa de Preparação para a Educação Básica dos servidores da UnB.
- Implantação de sistemática para a definição das ações de treinamento oferecidas pela SRH, vinculando a oferta de cursos à demanda dos gestores, em seus Planos Anuais de Atividades.

No mesmo Relatório (p. 183), a seguinte ressalva chama a atenção:

Observe-se, no entanto, que a parcela mais significativa do investimento no Programa de Educação Corporativa da FUB é de responsabilidade de unidades acadêmicas, que destinam vagas a servidores permanentes e temporários, nos cursos oferecidos ao público externo. A reserva de vagas estabelecida pelas normas da UnB representa uma perda de receita imediata para as unidades ofertantes de cursos.

Ou seja, o investimento no Programa de Educação Corporativa ainda é visto como uma perda de receita imediata para as unidades que oferecem ao servidor parte de suas vagas nos cursos.

3.2 O Programa de Capacitação da UnB sob o Enfoque da Educação Corporativa

Conforme foi visto no Capítulo 1, que apresentou o referencial teórico que deu suporte a este trabalho, há diferenças entre um modelo clássico de treinamento e desenvolvimento de pessoal (T&D) e um modelo de Educação Corporativa. Esse último, procura abraçar o máximo dos preceitos estabelecidos pelo modelo denominado “universidade corporativa”. O Quadro 2, que constou do Capítulo 1, mostrou a comparação entre os dois modelos. Esse quadro será reapresentado nesta subseção para facilitar a descrição do resultado encontrado:

Abordagens	Área de Treinamento	Universidade Corporativa
Foco	Reativo	Pró-ativo
Público	Executivos e técnicos	Toda a cadeia de valor
Organização	Descentralizada, fragmentada	Centralizada (guarda-chuva)
Produtos	Soluções para melhoria do desempenho individual	Soluções para melhoria do desempenho organizacional
Operação	Função de <i>staff</i> (RH)	Unidade de negócio (escolas)
Imagem	Centro de custo	Centro de resultados
Metodologia	Foco no ensino presencial	Diferentes metodologias

Quadro 2 – Comparação entre Área de Treinamento e Universidade Corporativa
Adaptado de: Meister (1999)

Foi observado que os Relatórios Anuais de Gestão usam a expressão “Educação Corporativa” para descrever as ações educacionais voltadas para os servidores da UnB. Pesquisas apontam que as organizações têm modificado a nomenclatura de “treinamento e desenvolvimento de pessoal” para “universidade corporativa” ou “educação corporativa” sem, no entanto, praticarem os conceitos e princípios que estão embutidos nessas novas expressões.

Nas subseções seguintes, será feita uma análise com base nos elementos apresentados pelo Quadro 2:

3.2.1 Foco

Observa-se que já houve um esforço inicial na UnB para o mapeamento de competências dos seus servidores. Esse esforço está registrado no Relatório Anual de Gestão de 2006, onde é dito que, a partir de 2002, a UnB procurou coletar, para a elaboração dos Planos Anuais de Atividades, as demandas de treinamento de servidores identificadas pelos

gestores. Com essa iniciativa, foi iniciado o levantamento das competências técnicas necessárias ao desenvolvimento do planejamento plurianual das unidades. Foram elencadas as seguintes prioridades:

- reestruturação do Programa de Preparação para a Educação Básica dos servidores da UnB;
- institucionalização da participação de servidores em cursos de pós-graduação *lato sensu* e de extensão ao garantir a reserva de 10% das vagas desses cursos aos servidores da UnB, conforme determina a Resolução n. 003/2002, do Conselho de Administração;
- eliminação do analfabetismo entre os servidores e ampliação da conclusão do ensino fundamental e médio, sendo esse último considerado, atualmente, patamar mínimo para garantia de empregabilidade da força de trabalho;
- definição e adoção do Índice de Qualificação do Total do Corpo técnico-administrativo (IQTCT) e do Índice de Qualificação dos Técnicos de Nível Superior (IQNS).

O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, documento aprovado pelo Conselho de Administração, em 05/12/2006, em um dos objetivos específicos faz menção a conhecer as necessidades de qualificação e de capacitação dos recursos humanos.

Observa-se assim que, em relação ao “foco”, a UnB já teria avançado um pouco em direção ao modelo de Educação Corporativa.

3.2.2 Público

A UnB, como toda instituição federal de ensino superior, tem por atividade-fim o ensino, a pesquisa e a extensão, voltada para atender o público-alvo do seu negócio que é o corpo discente.

Entretanto, conforme assinalado anteriormente, a UnB também se constitui em uma organização de trabalho, com seu quadro de servidores, suas atividades administrativas, financeiras e outras que caracterizam todas as organizações. A comparação feita nesta seção, diz respeito às oportunidades de ações educacionais oferecidas para a cadeia de valor da

organização UnB que envolve, entre outros, os servidores, estagiários, terceirizados, fornecedores, a comunidade e outros.

Dentro dessa ótica, observa-se que os Relatórios Anuais de Gestão focam a Educação Corporativa apenas nas atividades voltadas para a capacitação dos servidores técnico-administrativos, não mencionando nenhuma ação para os demais elementos da cadeia de valor. Nesse quesito, o “público” atendido pelas ações educacionais ainda está mais voltado para o modelo tradicional de T&D.

3.2.3 Organização das Atividades de Capacitação

Conforme mencionado anteriormente, no subitem 3.1.3, o Relatório Anual de Gestão 2006 afirma que o Programa de Educação Corporativa é coordenado pela SRH, por meio do Programa de Capacitação (PROCAP).

Essa situação aponta uma característica de centralização à forma como estão organizadas as atividades educacionais dos servidores da UnB. Isso aproximaria a Instituição do modelo de centralização prescrito pela Educação Corporativa. Ressalta-se, todavia, que, na prática, há uma fragilidade nessa centralização, pois o PROCAP na realidade, não possui o domínio completo de todas as atividades de capacitação desenvolvidas pelos servidores. Os seus registros dependem das informações fornecidas pelas diferentes unidades acadêmicas que formam a estrutura da universidade.

Outro fato é que, o PROCAP não tem autonomia para decidir sobre a organização e o oferecimento de todas as atividades de capacitação, somente naquelas por ele coordenadas. Com isso, na prática, essa “centralização”, de acordo com os preceitos da Educação Corporativa, ainda não está implementada e talvez seja difícil de acontecer face o caráter de autonomia que cada unidade acadêmica detém.

3.2.4 Produtos

De acordo com os preceitos da Educação Corporativa, exemplificados no Quadro 2, a diferença dos produtos nos dois modelos, T&D tradicional e Educação Corporativa, é que no primeiro o produto está voltado para soluções de melhoria do desempenho individual e o segundo, para a melhoria do desempenho organizacional.

Observa-se, no subitem 3.2.1, referência a um esforço da UnB de mapeamento das competências individuais. Não foi encontrada nos documentos, nenhuma referência ao mapeamento das competências organizacionais da UnB. Assim, nesse quesito, a UnB ainda está mais próxima do modelo tradicional de T&D.

3.2.5 Operação

Nesse quesito, é explícito que a UnB trabalha ainda com um tipo de operação que caracteriza mais o modelo tradicional de T&D. As atividades chamadas de Educação Corporativa pela UnB são coordenadas pelo PROCAP que, por sua vez, está vinculado à Secretaria de Recursos Humanos. Trata-se, portanto, de uma função de staff (RH) e não de uma “unidade de negócio”, dentro dos preceitos estabelecidos pela literatura para o conceito de Educação Corporativa.

3.2.6 Imagem

Na leitura dos Relatórios Anuais de Gestão está explícito que, para a UnB, as ações educacionais ainda são vistas como perda de receita e não como ganhos de resultados. Conforme visto anteriormente, o Relatório Anual de Gestão de 2007, em sua página 183, apresenta o seguinte texto:

Observe-se, no entanto, que a parcela mais significativa do investimento no Programa de Educação Corporativa da FUB é de responsabilidade de unidades acadêmicas, que destinam vagas a servidores permanentes e temporários, nos cursos oferecidos ao público externo. A reserva de vagas estabelecida pelas normas da UnB representa uma perda de receita imediata para as unidades ofertantes de cursos.

Segundo o mesmo Relatório, foi apontado que ainda é baixa a capacitação de gestores. Em 2007 apenas 13,4% das funções gerenciais foram desempenhadas por gestores capacitados. Um dos obstáculos relatados foi a dificuldade dos gestores em se afastarem do seu local de trabalho, acarretando reprovações e desistências.

Dessa forma, também nesse quesito, a UnB ainda está trabalhando dentro das características do modelo tradicional de T&D.

3.2.7 Metodologia

A UnB ainda prioriza a modalidade presencial para as ações de capacitação dos seus servidores, embora ela tenha, na sua estrutura, condições de utilizar a Educação a Distância para aumentar a oferta de ações educacionais e facilitar o acesso dos seus servidores. Fazendo-se uma vinculação com os resultados apontados no subitem anterior, é possível observar que uma das dificuldades aponta pelos gestores para aperfeiçoar sua qualificação profissional foi a necessidade de afastamento do local de trabalho. Com o uso de metodologias diversificadas, como é o caso da Educação a Distância, essa seria uma dificuldade facilmente superada.

Assim, nesse quesito, observa-se que a UnB tem condições plenas de avançar para um modelo mais característico de Educação Corporativa.

3.3 Resultados da Análise do Conteúdo das Entrevistas

Esta seção apresenta e discute os resultados encontrados com a realização das entrevistas feitas com o grupo de cinco participantes.

O perfil dos entrevistados apresenta as seguintes características: idade acima de 40 anos; a maior parte do sexo feminino; com escolaridade mínima variando entre superior cursando e superior completo; todos servidores do quadro permanente e com mais de 10 anos de trabalho na UnB.

A análise do conteúdo das entrevistas segmentada nos tópicos do roteiro-guia mostrou que:

- **Visibilidade do PROCAP** – Todos afirmaram conhecer o PROCAP e apenas um entrevistado relatou nunca ter participado de nenhuma ação de capacitação oferecida pelo Programa.
- **Adequação e Suficiência das Ações de Capacitação** – Quanto às ações de capacitação oferecidas serem adequadas e suficientes para o aperfeiçoamento profissional, um entrevistado afirmou que “dever-se-ia investigar as necessidades de aperfeiçoamento profissional junto às diversas unidades/centros de custo que, em função de suas especificidades, apresentam demandas diversificadas”. Dois afirmaram que as ações não são adequadas e nem suficientes para o aperfeiçoamento profissional. Os demais consideraram as ações adequadas e suficientes.
- **Dificuldades para Participação nos Eventos** – Em relação às dificuldades encontradas no seu ambiente de trabalho para não participar de cursos oferecidos pelo PROCAP, dois entrevistados afirmaram não ter dificuldade de se ausentar do local de trabalho. Um alegou limitações quanto à liberação pela chefia e falou da necessidade de sensibilizá-la quanto à importância de os funcionários técnico-administrativos se capacitarem e se qualificarem. Outros dois colocaram a impossibilidade de se ausentar do local de trabalho, por falta

de substituto e também devido ao fato de a maioria dos colaboradores do setor ser prestadores de serviços e não do quadro permanente.

- **Percepção do Aumento de Oferta de Capacitação** – Todos os cinco entrevistados perceberam um aumento da oferta de oportunidades de capacitação para os servidores técnico-administrativos, embora um tenha expressado a falta de uma devida avaliação para atender a demanda.
- **Educação a Distância para Capacitação dos Servidores** – Quanto ao uso da Educação a Distância como forma de contribuir para o aperfeiçoamento profissional, todos os entrevistados perceberam como uma idéia positiva e possível. Um deles lembrou que a UnB “dispõe de plataformas de aprendizagem bastante avançadas que podem permitir criar e ofertar cursos com vistas ao aperfeiçoamento profissional”.
- **Sugestões de Melhoria** – Com relação às sugestões de melhoria para a formação e capacitação dos servidores técnico-administrativos, destacam-se: a) a Educação a Distância foi sugerida como uma boa idéia; b) realização de um estudo de demanda de capacitação para atender a todas as categorias de colaboradores; c) criação de um instrumento legal que estimule as chefias imediatas a liberar seus funcionários para capacitação e aperfeiçoamento em atividades diretamente relacionadas com as funções exercidas; d) investigar as reais necessidades de formação de corpo técnico-administrativo da UnB; e) maior aproximação do PROCAP com os diferentes segmentos que formam a comunidade UnB, como forma de informar-se sobre suas reais demandas, bem como atuar de forma a divulgar mais o trabalho que desenvolve.



CAPÍTULO 4

CONCLUSÕES E SUGESTÕES

O Relatório Anual de Gestão 2007 (p. 113) aponta cinco fatores de natureza externa, como sendo os que mais ameaçaram o alcance dos objetivos institucionais da UnB:

- Pessoal insuficiente (técnico e serviço terceirizado) para a rotina administrativa, 11,2%;
- Ausência de política que defina um plano de carreira que valorize o servidor público, 10,4%;
- Carência de capital humano especializado, 10,4%;
- Dependência da construção de novos prédios, 8,5%;
- Reduzido número de docentes, 8,5%, além de outras dificuldades de natureza externa, totalizando 49% as dificuldades enfrentadas pelos gestores no âmbito externo.

Ainda segundo aquele Relatório, a insuficiência dos quadros permanentes de docente e de técnico-administrativos da UnB amplia as dificuldades na gestão da Área de Recursos Humanos. Ao final de 2007, a força de trabalho da UnB era integrada por 8.774 e tinha a seguinte composição:

- 4.510 servidores permanentes (docentes e técnico administrativos, inclusive do HUB);
- 2.693 temporários;
- 770 estagiários;
- 801 voluntários.

Tais dados evidenciam que, apenas 51,4% dos esforços acadêmico, administrativo e de prestação de serviços era assumido por servidores do Quadro Permanente; 30,7% por profissionais com vinculação temporária com a Instituição; 8,8% por estagiários e, 9,1% por voluntários oficialmente credenciados. A alta dependência institucional de pessoas sem

vínculo permanente caracteriza uma vulnerabilidade estratégica, que ameaça o processo de desenvolvimento institucional (FUB, Relatório Anual de Gestão 2007, p.174).

A implantação e consolidação do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDIC) são desafios a serem respondidos pela SRH e por todos os gestores da UnB, bem como a promoção e a integração do fluxo de informações entre todas as gerências, potencializando e incrementando as suas ações e resultados, garantindo as condições para a criação, a institucionalização, a atualização, a reformulação e a perfeita execução do Programa de Educação Corporativa e, também, para o ajuste, a ligação, a flexibilização, a complementação e a articulação das ações, de forma a obter os resultados esperados, definidos e negociados por cada Unidade da UnB.

Para o sucesso do Plano é indispensável a criação de um banco de dados dos colaboradores técnico-administrativos, que trate dos talentos e/ou habilidades para as mais diversas atividades (especialidades funcionais, artísticas, lingüísticas, voluntariado, entre outras), sem necessariamente estarem relacionados com o seu cargo ou função. Da mesma forma, uma pesquisa com o objetivo do conhecimento das necessidades de capacitação (cursos de educação formal, servidores interessados em concluir a educação básica, a graduação e/ou pós-graduação, por exemplo).

A análise do modelo adotado pela UnB para a capacitação dos servidores técnico-administrativos mostrou que ele, em alguns aspectos, segue em parte a proposta do modelo de educação corporativa proposta por Meister (1999). Entretanto, conforme a análise feita no subitem 3.2, muitos aspectos devem ser melhorados e, outros, ainda implantados.

A análise do conteúdo das entrevistas mostrou que os entrevistados possuem uma percepção favorável com relação às atividades de capacitação desenvolvidas pela UnB, embora tenham feito algumas ressalvas e sugestões.

O arcabouço teórico preliminar para a consolidação de um programa de Educação Corporativa está delineado, e a infra-estrutura – física e humana – da UnB é robusta o suficiente para dar início a uma nova fase de desenvolvimento organizacional apoiada na base sólida do conhecimento, criado e transferido em todas as direções. É uma questão de escolha para a criação do futuro.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G.S.; BORGES-ANDRADE, J.E. Aprendizagem Humana em Organizações de Trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J.; BASTOS, A. V. B.. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, pp. 237-275.

ABBAD, G.S.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. Contexto de Trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G. ; MOURÃO, L. (Orgs.) **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho** – fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006, pp. 231-254.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL. Decreto-lei No 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

BRASIL. Decreto-lei No 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, Autárquica e Fundacional.

BRASIL. Decreto-lei No 5.825 de 29 de junho de 2006. Estabelece as Diretrizes para Elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

CHAGAS, H. A experiência da Petrobras. In: BAYMA, F. (org.) **Educação corporativa** – desenvolvendo e gerenciando competências. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

CHAVES, E.M.L.; MORAES, V.L. A experiência do SERPRO. In: BAYMA, F. (org.) **Educação corporativa** – desenvolvendo e gerenciando competências. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

COSTA, M.D.C., KRUCKEN, L.; ABREU, A.F. **Gestão de Informações ou gestão do conhecimento?** São Carlos: IGTI/UFSC - Núcleo de Estudos em Inovação, Gestão e Tecnologia da Informação, 2004.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. Coord.: BETIOL, M. I. S. São Paulo: Atlas, 2007, 145 p.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1999.

_____. **A loucura do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1992.

ÉBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

EBOLI, M.; HORNEAUX, F.; MANCINI, S. **Breve Panorama da Educação Corporativa no Brasil: Apresentação de Resultados de Pesquisa**. XXIX EnANPAD, 19 a 21 de Setembro, Brasília, 2005.

EBOLI, M. Educação corporativa no Brasil: princípios de sucesso e melhores práticas. In: BAYMA, F. (org.) **Educação corporativa** – desenvolvendo e gerenciando competências. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JR., M. de M.. **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

GUIMARÃES, T. de A.; BRANDÃO, H. P. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 41, n. 1 . Jan./Mar. 2001.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa**. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

MENDES, A.M. (Org.). **Psicodinâmica do Trabalho**: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007, 368p.

MENDES, A.M.B. **Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional**. Brasília. Universidade de Brasília. Instituto de Psicologia. Tese de Doutorado, 1999, 306p.

OLIVEIRA, D. I. R. S. **O papel da Universidade Corporativa no setor público brasileiro: um estudo de caso nos CORREIOS**. Brasília, UnB, FACE, PPGA, Tese de Mestrado, 2007, 160 p.

PINTO, L. D. **Universidade Corporativa sob a ótica dos funcionários**: o caso do Banco do Brasil. Salvador. Universidade de Salvador. Programa de Pós-graduação em Administração, Tese de Mestrado em Administração Estratégica, 2004, 220 p.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social** – métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2007, 334p.

SALES, R. B. C. **Gestão do Conhecimento como vantagem competitiva**: o surgimento das universidades corporativas. Santa Catarina, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Tese de Mestrado, 2002, 183 p.

SILVA, D.R. **Educação corporativa**. São Paulo: Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. Centro Universitário Álvares Penteado – UniFECAP.

SIQUEIRA, M.V. S. S. **Gestão de pessoas e discurso organizacional**. Goiânia: Ed. da UCG, 2006, 211p.

SOARES, A.A. **Universidade Corporativa** - Caso Banco do Brasil. São Paulo. FGV, Seminários FGV, 2006.

SOUZA, C. O Fim da Educação de Executivos... tal como a conhecemos hoje. Coletânea Universidades Corporativas – **Educação para as empresas do século XXI**. São Paulo: Schmukler Editores Ltda, 1999.

FUB. Estatuto. Brasília, 2005.

_____. **Regimento Geral.** Brasília, 2001.

_____. **Relatório Parcial de Gestão 1997–2000,** Brasília, 2001.

_____. **Plano de Anual de Atividades.** Brasília, 2005.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional.** Brasília, 2005.

_____. **Plano Quinquenal 2002-2006.** Brasília, SPL, 2005.

_____. **Relatório de Gestão 2006.** Brasília, SPL, 2007.

_____. **Relatório de Gestão 2007.** Brasília, SPL, 2007.

_____. **Bases do Planejamento Estratégico e Tático, 2007-2010.** Brasília, SPL, 2007.

_____. **Bases do Planejamento Estratégico e Tático, Dados de Demandas de Recursos Humanos.** Brasília, SPL, 2007.

_____. **Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.** Brasília, SRH, 2007.

_____. **Manual de Capacitação e Desenvolvimento.** Brasília, SRH, 2008.

VELLOSO, J. (Org.). **Universidade pública: política, desempenho, perspectivas.** Campinas: Papirus, 1991.

VARGAS, M. R. M. Universidade corporativa: diferentes modelos de configuração. **R. Adm.** São Paulo, v. 38, n. 4, p. 373-375, out./Nov./dez. 2003.

VARGAS, M. R. M. **Barreiras à implantação de Programas de Educação e Treinamento a Distância.** Brasília. Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Tese de Doutorado, 2004.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. da S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L. e all. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho** – fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006, 576 p.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004, 520p. il.

APÊNDICE “A”

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS COM OS SERVIDORES DA UnB

Essa entrevista tem por objetivo coletar informações sobre as ações de treinamento, desenvolvimento e educação na UnB, com base nos objetivos individuais dos seus técnicos-administrativos e nos objetivos da Universidade de Brasília, como uma contribuição para subsidiar o planejamento de ações institucionais na área de treinamento, e o aperfeiçoamento das suas condições de trabalho e das relações socioprofissionais.

É uma pesquisa sob minha responsabilidade, como requisito do curso de especialização em Gestão de Pessoas, oferecido pela Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE/UnB, no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA).

As informações prestadas por você são sigilosas e serão analisadas em conjunto com as informações fornecidas por seus colegas. É uma entrevista composta de perguntas sobre os principais aspectos dos programas de treinamento para o trabalho oferecido pela UnB aos seus Técnicos-administrativos, com algumas questões abertas. Ao responder seja o mais verdadeiro possível, pois suas respostas são muito importantes para criarmos uma proposta de Treinamento, Desenvolvimento e Educação para todos os colaboradores da UnB.

Agradeço sua colaboração!

Regina Marques

Gênero: ☐ Masculino ☐ Feminino

Faixa etária: ☐ 20 a 30 anos ☐ 31 a 40 anos ☐ mais de 40 anos

Escolaridade: ☐ Superior Incompleto ☐ Superior Completo ☐ Pós-graduação

Cargo: ☐ Técnico de nível médio ☐ Técnico de nível superior

Tempo de Serviço na UnB:

☐ até 5 anos ☐ de 6 a 10 anos ☐ 11 a 15 anos ☐ mais de 15 anos

1. Você conhece o Programa de Capacitação da UnB – PROCAP?

Resposta:

2. Você considera que as ações de capacitação oferecidas pela UnB são adequadas e suficientes para seu aperfeiçoamento profissional?

Resposta:

3. Quais as principais dificuldades que você encontra em seu ambiente de trabalho para não participar de cursos oferecidos pelo PROCAP?

Resposta:

4. Na sua percepção, nos últimos anos você acha que aumentaram as oportunidades de oferta de treinamento para os técnico-administrativos da UnB?

Resposta:

5. O que você acha da UnB usar a Educação a Distância como forma de contribuir para o aperfeiçoamento profissional dos seus técnico-administrativos?

Resposta:

6. Você teria alguma sugestão de melhoria com relação à formação e capacitação dos técnico-administrativos da UnB?

Resposta:

Obrigada pela sua colaboração!