



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração à distância

RONALDO SÉRGIO LIMA

EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Aprendizagem como estratégia para a evolução das organizações

BRASÍLIA-DF
2011

RONALDO SÉRGIO LIMA

EDUCAÇÃO CORPORATIVA

**Aprendizagem como estratégia para a evolução das
organizações**

Monografia apresentada à Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para obtenção do grau em Bacharel em Administração.

Professora Supervisora: Dra. Josivania Silva Farias

Professor Orientador: Dr. Giovanni Carluccio de Souza

Brasília - DF
2011

Ronaldo Sérgio Lima

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA:
Aprendizagem como estratégia para a evolução das
organizações**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
Aluno

Ronaldo Sérgio Lima

Giovanni Carluccio de Souza
Professor-Orientador

Douglas Schneider
Professor-Avaliador

Josivania Silva Farias
Professora-Examinadora

Brasília, 24 de setembro de 2011

Dedico este trabalho aos meus filhos Ágatha e Guilherme e à minha mãe, Dirce (Déborah), pelo amor e pela compreensão demonstrada nos meus momentos de ausência;

AGRADECIMENTOS

Agradeço:

À Universidade de Brasília e a todo o corpo docente envolvido pelo apoio que me foi dado ao longo dos últimos anos para a conclusão deste curso de Graduação em Administração;

Aos meus companheiros de classe, em especial ao Marcos, Flávio e Mariana pela força e incentivo dados no decorrer de todo o curso;

E finalmente a Deus, cuja presença sentida me deu a motivação e a perseverança necessária na busca dos meus objetivos.

“A educação do homem, começa no momento do seu nascimento; antes de falar, antes de entender, já se institui”.

(Jean Jacques Rousseau)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo propor uma reflexão sobre a importância da Educação Corporativa assim como possibilitar uma melhor compreensão acerca das Universidades Corporativas, implantadas nas empresas, com o fim de se obter melhores resultados num mundo altamente competitivo. Enfatiza, ainda, as várias possibilidades que o aprendizado organizacional' oferece sob o ponto de vista do empregado e do empregador, visto que este pode e deve ser não apenas o responsável pela condução da estrutura organizacional da empresa, mas também o promotor do desenvolvimento e da integração social dos empregados, ao proporciona-lhes condições favoráveis ao crescimento de suas habilidades, notadamente nos aspectos técnicos, morais e sociais, bem como formar cidadãos conscientes e críticos. Desta forma, optou-se por uma análise do contexto da empregabilidade atual e do contexto educacional de acordo com a política vigente. Utilizou-se como método de estudos a pesquisa bibliográfica de autores contemporâneos que voltaram seus olhares para a qualificação profissional como um todo e para a análise da educação corporativa, especificamente. As conclusões desta reflexão são resultados da análise do contexto ao qual estamos inseridos, um cenário de constantes mudanças e desafios, onde os processos educacionais são tidos como fator preponderante de vantagem competitiva.

Palavras-chave: educação corporativa; universidades corporativas, qualificação profissional; aprendizado organizacional; vantagem competitiva.

Sumário

1. Introdução	8
2. Formulação do Problema	10
3. Objetivos	11
3.1 Objetivo Geral	11
3.2 Objetivos Específicos	11
3.3 Justificativa.....	12
4. Referencial Teórico	13
4.1 Conceitos de Educação Corporativa	13
4.2 Evolução da Educação Corporativa	16
4.3 Centro de T&D x Educação Corporativa	18
4.4 Gestão do Conhecimento e Gestão por Competências	19
4.5 Requalificação Profissional nas Empresas	21
5 Universidade Corporativa	25
5.1 Universidade Corporativa Banco do Brasil.....	26
6 Metodologia de Pesquisa	31
6.1 Características da Organização Pesquisada	32
6.2 Participantes da Pesquisa.....	32
6.3 População e Amostra	33
6.5 Gráficos da Pesquisa	36
7 Conclusões e Recomendações.....	48
Referências	51
Anexo - Questionário	54

1. Introdução

Nos últimos anos o tema “Educação Corporativa” tem sido muito debatido, pois para muitos estudiosos ele carrega consigo a solução para vários problemas que afetam as empresas, uma vez que no mundo empresarial a falta de uma atenção devida ao assunto pode refletir negativamente na produtividade e na lucratividade das empresas. As organizações mais estruturadas e com condições econômicas mais favoráveis estão empregando cada vez investindo em programas educacionais próprios, visando o desenvolvimento de pessoas, de tal forma a buscar suprir as diversas deficiências pessoais e profissionais observadas ao longo dos anos. Sendo assim, a educação corporativa é considerada área estratégica em várias grandes empresas devido principalmente à sua importância pelo diferencial que lhe é atribuído pela competitividade existente entre as empresas no atual mundo globalizado.

Atualmente, vivemos em uma sociedade de conhecimento na qual a educação corporativa torna-se um componente diferencial entre as empresas, que procuram procura transformar as oportunidades que surgem em negócios lucrativos e onde o conhecimento reside nas pessoas, pois afinal são elas que vão movimentar a empresa. A educação corporativa resgata ainda uma noção mais estratégica da empresa, que para manter-se competitiva no mercado precisa investir não só em seus colaboradores diretos, mas também em toda a cadeia de valor que a cerca, tais como clientes, parceiros, fornecedores e na comunidade em geral.

O papel das organizações no aprendizado de seus funcionários vem se tornando essencial dia após dia. Termos como “educação permanente”, “formação permanente”, “educação continuada”, “educação contínua”, “requalificação profissional”, “desenvolvimento profissional” e “educação corporativa” giram em torno de um mesmo núcleo de preocupação: o desenvolvimento da empresa. Trata-se de um modelo estruturado utilizado para transmitir conhecimentos específicos sobre determinados assuntos, dos quais os funcionários possam estar apresentando alguma deficiência, e também para prepará-los para desafios vindouros. Ela faz parte de um sistema de educação, por meio do qual os recursos humanos são

aperfeiçoados para a vida de forma sistemática e por meio da educação formal e informal.

No Brasil, a Educação Corporativa surge na década de 1990 durante o então governo Fernando Collor de Mello, que incentivou a abertura econômica do país dando início à ideologia da competição no novo mercado globalizado.

Segundo Éboli (2004), a Universidade Corporativa surge ao final do século XX como o setor de maior crescimento no ensino superior, sendo que o número de organizações com UC nos Estados Unidos teve um crescimento em 1988 de 400 para mais de 2000 hoje, considerando-se a maioria dos setores produtivos, tais como o automobilístico, tecnologia de ponta, saúde, serviços financeiros, telecomunicações e varejo. A previsão é que em pouco tempo este número ultrapasse o volume de universidades existentes naquele país. No Brasil, essa tendência aumenta a cada dia, à medida que as empresas começam também a perceber a necessidade de repensar seus tradicionais centros de T&D, de modo que possam contribuir com eficácia para a estratégia empresarial, agregando valor ao resultado do negócio.

Muitas vezes o significado de educação corporativa se confunde com o de Universidade Corporativa. De acordo com o site de educação corporativa do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior uma Universidade Corporativa representa a consolidação das práticas de educação corporativa na empresa. Normalmente, além das características de práticas de Educação Corporativa, uma Universidade Corporativa deve possuir unidade física com ampla gama de cursos e atividades de treinamento, qualificação e formação de pessoas (público interno e externo da empresa), de níveis e modos de ensino distintos, com estratégias operacionais de educação distintas e coordenadas, podendo, inclusive, constituir-se em uma unidade de negócio da empresa.

Atualmente praticamente todos os consultores e executivos de recursos humanos são a favor da implantação das Universidades Corporativas. O objetivo deste trabalho é comprovar se a sua implantação produz reais benefícios à organização.

2. Formulação do Problema

A Educação Corporativa é considerada item fundamental para a disseminação dos valores organizacionais, das competências básicas e essenciais de um negócio e do desenvolvimento de habilidades dos seus funcionários e colaboradores. Mudanças no mundo empresarial ocorrem a cada instante com a chegada de novas informações e isto exige que os colaboradores desenvolvam sua capacidade de criar e aumentar o seu conhecimento, a fim de contribuir para a evolução organizacional.

O lançamento de uma Universidade Corporativa tem como objetivo principal institucionalizar uma cultura de aprendizagem ativa e contínua, voltada para as estratégias empresariais. Basicamente, uma universidade corporativa tem a missão de formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação) através de um processo de aprendizagem ativa e contínua.

Muitos estudiosos no assunto relacionam inúmeras vantagens para as empresas que se dispõem a formalizar a criação de uma Universidade Corporativa em sua estrutura organizacional. Muitas empresas já o fizeram, porém, muitas outras ainda relutam em adotar o referido modelo. A dúvida que surge diante dessa situação é saber se é mais vantajoso para uma empresa criar uma Universidade Corporativa ou manter uma estrutura de treinamento tradicional que aparentemente já atende às suas necessidades no campo da educação corporativa.

3. Objetivos

3.1 Objetivo Geral

Investigar os efeitos da Educação Corporativa em uma instituição financeira de grande porte bem como os reflexos decorrentes da existência de uma Universidade Corporativa em sua estrutura organizacional.

3.2 Objetivos Específicos

- Discorrer sobre a evolução da educação empresarial bem como sobre a aplicação de suas práticas em uma Universidade Corporativa de instituição financeira de grande porte;
- Analisar a percepção dos funcionários de uma instituição financeira de grande porte com relação ao programa de educação corporativa vigente em sua empresa;
- Avaliar se a existência de uma Universidade Corporativa em sua estrutura organizacional se traduz em reais benefícios para instituição financeira de grande porte.

3.3 Justificativa

Este trabalho pretende identificar os benefícios trazidos pela aplicação de práticas de educação corporativa em Universidade Corporativa existente em uma empresa de grande porte do ramo financeiro, bem como atestar o nível de envolvimento e o conhecimento dos funcionários acerca dos programas educacionais praticados em sua empresa.

As organizações necessitam de pessoas qualificadas, capazes de reverter situações de problemas em oportunidades, que trabalhem em equipe, que tomem decisões, que superem dificuldades e que entendam como a organização opera, para que, dessa forma, possam lançar mão de novas tecnologias que permitam conectar-se com o mundo, interagindo em busca de novas informações, aliando rapidamente a teoria à prática.

Dentro deste contexto, surge a figura da Universidade Corporativa, com a filosofia de promover o desenvolvimento e a educação permanente dos empregados, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender as estratégias empresariais de uma organização como meio de alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos mais profundos com os clientes e sustentar a vantagem competitiva da organização visando sua manutenção no mercado.

Para os colaboradores, o domínio de certas habilidades e conhecimento é convertido em oportunidades de alocação no mercado de trabalho e realocação na mesma empresa, sendo que nesta última possibilidade, a organização também evolui e se destaca no mercado. Nesse sentido, é de fundamental importância o aprendizado contínuo dos colaboradores, capacitando-os para estratégias desafiadoras e proativas. Diante disso, o questionamento que se faz é se vale a pena investir em programas de educação a ponto de considerar como estratégica a área responsável pelo desenvolvimento de pessoal, criando uma Universidade Corporativa ou se é melhor manter um centro de treinamento e desenvolvimento tradicional (T&D).

4. Referencial Teórico

4.1 Conceitos de Educação Corporativa

A educação corporativa é um setor de treinamento aperfeiçoado, sendo que a diferença entre a educação corporativa e o setor de recursos humanos tradicional é que a primeira busca desenvolver uma visão mais abrangente e estratégica. Um setor de treinamento e desenvolvimento tradicional foca o aprimoramento de habilidades mais técnicas e funcionais enquanto que a universidade corporativa serve como um centro que procura estimular a aprendizagem organizacional, gerando o desenvolvimento das pessoas, indo muito além da visão técnica e criando boas oportunidades para o desenvolvimento da cultura organizacional.

A educação corporativa é vista ainda como um processo de educação e a universidade corporativa é a estrutura criada para materializar isso de forma sistêmica. Segundo Eboli (2004), a universidade corporativa não deve ser vista como uma ameaça pelas instituições tradicionais de ensino e sim como uma oportunidade que surge para um aperfeiçoamento pessoa e profissional, e os inúmeros casos de sucesso das universidades corporativas mostram que os investimentos feitos pelas empresas foram de encontro à sua estratégia, com o atingimento dos resultados esperados.

Atualmente, a Educação Empresarial está cada vez mais valorizada devido às exigências do mercado, que requer um profissional atualizado e que saiba utilizar a sua inteligência emocional e se relacionar com o ambiente corporativo a sua volta.

Na acirrada briga das empresas no atual mercado encontram-se os métodos de formação que passam de uma aprendizagem transmitida para uma aprendizagem orientada, incentivando a ação e a experiência.

Partindo do pressuposto de que a aprendizagem ocorre não somente na instituição escolar, mas também em todos os ambientes sociais, não se pode fechar os olhos para a empresa, onde certamente deverão ocorrer situações de

ensino-aprendizagem, visto que o mercado é dinâmico e exige constantes atualizações.

Pela sua complexidade, Educação Corporativa pode ser definida de várias maneiras, sendo que a mais usual é aquela que a define como sendo processos interligados que buscam efetivar ações de treinamento e o desenvolvimento de pessoal, englobando tanto as que são feitas à distância como as presenciais.

De acordo com Eboli (2004), o conceito predominante sofreu uma mutação, porque, ao contrário do que acontecia no passado, as organizações contemporâneas precisam muito mais do que apenas treinar os seus empregados para o desempenho de uma atividade determinada: é preciso dar-lhes uma formação consciente, mais ampla e continuada, exercendo um controle de resultados efetivos posterior.

Sendo assim, convém elucidar a definição de educação corporativa. Segundo o Ministério do Desenvolvimento de Indústria e Comércio, educação corporativa pode ser definida como “uma prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento, tendo como orientação a estratégia de longo prazo de uma organização”. Verificamos que o conceito de educação corporativa abrange um significado maior do que o simples treinamento empresarial ou a qualificação de mão-de-obra: trata-se de articular coerentemente as competências individuais e organizacionais, no contexto empresarial. Nesse sentido, as práticas de educação corporativa estão intrinsecamente relacionadas não apenas à qualificação profissional funcional, mas também intimamente vinculadas à capacidade de inovação nas empresas e ao aumento da competitividade de seus produtos (bens ou serviços).

Em sentido mais específico, Carvalho (1999) definiu “treinamento e desenvolvimento” como “a preparação da pessoa para posições mais complexas em termos de abrangência ou para carreiras diversas de aquelas que ela está engajada ou desempenhando”.

Não obstante, vale observar que se por um lado o processo de educação corporativa carrega algumas semelhanças com o conceito de treinamento, no que diz respeito à qualificação profissional; por outro lado, a definição de desenvolvimento pressupõe uma visão mais acurada do futuro da organização e do indivíduo, completando o sentido teórico do conceito de educação corporativa.

Na prática, o que encontramos é a utilização indiscriminada dos termos formação, treinamento, capacitação e desenvolvimento, sem ter como base um referencial teórico que lhe dê sustentação, afirma Carvalho (1999).

Por conseguinte, para conceber um conceito em Educação Corporativa é essencial adotar uma abordagem transdisciplinar, que permita a compreensão do mundo atual e contribua para o surgimento de um novo tipo de educação em que as dimensões do ser humano derivem da unidade do conhecimento (Delors et al., 2001).

É importante ressaltar que essa visão precisa ser resgatada nas organizações, pois na percepção e nas práticas organizacionais costumeiras, o que se encontra é um paradigma o qual se desvincula dos fins maiores. Normalmente, a educação corporativa busca satisfazer necessidades imediatas da empresa, tais como o aperfeiçoamento profissional para suprir a demanda de trabalho em determinada área de carência da empresa. Assim, o modelo de educação corporativa citado acaba por se tornar um mecanismo limitado, que busca satisfazer tão somente as urgências de curto prazo, conseqüentemente, não garantindo vínculos profissionais duradouros.

Por isso, faz-se necessário propor um conceito de Educação Corporativa que forneça uma sustentação teórica mais adequada, que tenha como inspiração principal o despertar da consciência humana, no que tange aos interesses de longo prazo da empresa, bem como a sobrevivência econômica e administrativa da mesma.

Amaral (2003) define Educação Corporativa da seguinte forma:

“Educação Corporativa é o sistema educacional de uma organização que contempla um conjunto multidimensional de possibilidades de desenvolvimento humano e oportuniza um processo contínuo, crescente e cumulativo de aprendizagens individuais e coletivas na organização (colaboradores e membros da cadeia de valor), tendo a finalidade de organizar a capacitação da empresa para atuar num contexto de competência”.

4.2 Evolução da Educação Corporativa

Somente no final do século XIX, é que passou a existir uma preocupação com a questão da gestão de pessoas, quando ocorreu uma sistematização dos conhecimentos acumulados até então. Na Inglaterra, desde a Revolução Industrial, por pressões dos sindicatos, e nos EUA, pela organização dos trabalhadores.

De acordo com Dutra (2002 *apud* WERTHER, 1983):

Alguns empresários reagiram aos problemas humanos causados pela industrialização e criaram o posto de secretários do bem-estar. Estes secretários existiam para atender às necessidades dos trabalhadores e impedir que eles formassem sindicatos. Assim, os secretários sociais marcaram o nascimento da administração especializada de recursos humanos, distintamente da supervisão cotidiana de pessoal pelos gerentes operativos.

Esta metodologia de trabalho levou à “melhor eficiência”, trazendo a necessidade de especialização e treinamento, surgindo o Departamento de Pessoal.

No caso dos Estados Unidos, Dutra (2002) afirma que já existiam registros de profissionalização de empresas desde o início do século XIX, com a gestão de pessoas sistematizada pela teoria da Administração Científica, de Taylor, em que o foco era o melhor desempenho do operário para produzir. Com as máquinas industriais privilegiando também a agricultura, e o desenvolvimento fabril, cresce o papel das organizações na sociedade. De acordo com Eboli (2004), na organização taylorista, a mera repetição do trabalho e a reprodução do conhecimento eram suficientes para um bom resultado nos negócios e a relativa estabilidade do ambiente externo permitia a separação entre concepção do trabalho e sua realização. As teorias que surgiram passavam por abordagens do melhor

desempenho do operário, foco na produção, (criticado por tornar o trabalho humilhante e por não permitir o desenvolvimento das pessoas), pela melhor maneira de administrar, a preocupação é a organização até chegar à Escola das Relações Humanas, a primeira a se preocupar com os aspectos humanos da organização, até então negligenciados, dando ênfase à satisfação do empregado, às questões afetivas e pessoais, ao crescimento pessoal e motivação, abrindo caminho, até hoje, para discussões a fim de que se consiga que os interesses pessoais coincidam com os das organizações.

Durante o Estado Novo (1930 a 1945), foram criadas as leis que disciplinariam as relações de trabalho, criação de sindicatos de trabalhadores e de empresas, além de uma estrutura jurídica a fim de mediar conflitos entre trabalhadores e empresas.

É nesta fase que há o fortalecimento da atividade industrial no Brasil. O período é marcado pelo início da gestão burocrática onde a preocupação, no que se refere à gestão de pessoas, resume-se em atender às exigências legais.

Na Segunda República (1945 a 1964), as empresas multinacionais são estimuladas a se instalar no Brasil, implantando o modelo taylorista/fordista, disseminando este modelo para as empresas brasileiras, valorizando a profissionalização das pessoas sob a ótica taylorista.

Na década de 70, as críticas ao modelo de organização do trabalho são mais fundamentadas provocando uma ruptura com os princípios que serviam como base às políticas e práticas de gestão de pessoas. Durante a década de 80 ocorreu a transição que desse modelo, segundo Dutra (2002), não se tratava bem de transição e sim uma fase confusa em que não se queria o modelo imposto pelo taylorismo, mas que também não havia um modelo de gestão de pessoas a seguir: “...vivemos a década de 80 não mais aceitando os referenciais de gestão de pessoas existentes, mas ao mesmo tempo não tendo outro para colocar no lugar.” Dutra (2002).

A década de 80 foi um período conturbado entre empresas e trabalhadores, onde as competências de negociação no que se refere às questões legais e de remuneração são levadas em conta. Algumas empresas adquirem novos conceitos e modelos de gestão e somente no final dos anos 90 é que há uma consolidação das novas ideias.

A década de 90 evoluiu bastante em termos de aprendizado e proposta no que se refere à gestão de pessoas.

No Brasil, o modelo taylorista teve grande aceitação até mesmo quando nos EUA e Europa já havia críticas com relação a este modelo.

O pano de fundo continua o mesmo durante a década de 70, com a expansão econômica, apesar de calcada ainda no modelo taylorista. É interessante ressaltar a criação das escolas técnicas (ensino tecnicista), voltadas para as empresas, em que os professores são considerados técnicos. Há nesta fase, a necessidade de profissionalizar o indivíduo para que ele consiga lidar com os equipamentos industriais, interpretar os manuais e serem “adestrados” para executar as tarefas. A educação, nesta fase, é regida pelo capitalismo interligando-se com o sistema produtivo, a fim de produzir pessoas capazes para o mercado de trabalho. O sistema educacional era voltado para a prática do regime militar, que dava grande incentivo ao ensino profissionalizante.

No currículo dos primeiros cursos de Administração de Empresas desta época as questões legais e técnicas têm maior valorização.

A evolução do modelo de gestão de pessoas no Brasil é caracterizada pelo referencial taylorista e é neste cenário que são formados os administradores.

4.3 Centro de T&D x Educação Corporativa

A atuação voltada para a noção de competência crítica empresarial, garantindo direcionamento estratégico, busca de vantagens competitivas e disseminação da cultura organizacional e seus valores é o que diferencia a UC de um centro de T&D. O sistema educacional de uma UC exige que se trabalhem simultaneamente as dimensões da formação via cursos e da prática das pessoas, propondo-lhes desafios, para que suas competências venham a contribuir efetivamente para o sucesso empresarial.

-
-
-

- **Quadro comparativo entre treinamento de desenvolvimento (T&D) e educação corporativa (MEISTER, 1999):**

Treinamento	
T&D	UC
Reativo	Proativo
Descentralizado	Centralizado
Soluções Genéricas	Soluções para o Negócio e público específico
Visão de curto prazo	Visão de longo prazo
Habilidades técnicas	Habilidades técnicas e comportamentais
Pontual	Processo
Interno	Interno e Externo

4.4 Gestão do Conhecimento e Gestão por Competências

Segundo Marisa Eboli (2004), uma preocupação constante dos empresários tem sido procurar ter uma visão de futuro que possibilite antecipar uma nova onda de tendências que permita incorporar práticas organizacionais que levem as pessoas a trabalhar cada vez mais, melhor e mais rápido. Além disso, as empresas interessadas em projetos de educação corporativa realizam esforços intensos para mapear suas competências críticas e investem em gestão do conhecimento.

Para Scott P Barry (1996), a competência, numa definição simplificada, é resultante de três fatores básicos:

- **Conhecimentos:** relacionam-se à compreensão de conceitos e técnicas. É o saber fazer.

- Habilidades: representam aptidão e capacidade de realizar e estão associadas à experiência e ao aprimoramento progressivo. É o poder fazer.
- Atitudes: referem-se à postura e ao modo como as pessoas agem e procedem em relação a fatos, objetos e outras pessoas de seu ambiente. É o querer fazer.

As competências críticas, que são aquelas que irão diferenciar a empresa estrategicamente podem ser construídas através da gestão por competências e da gestão do conhecimento.

De acordo com a Universidade Corporativa Banco do Brasil – Curso Gestão de Desempenho por Competências, “competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, no âmbito de determinado contexto ou estratégia organizacional”.

A organização, portanto, é um espaço também para aprender novas competências, desenvolver as qualidades sociais e humanas dos colaboradores, potencializando o ambiente empresarial e impondo desafios aos indivíduos, como o trabalho em equipe, que resgata valores como lealdade, confiança, humildade, responsabilidade e comprometimento.

Para Eboli (2004), as mudanças que vem acontecendo estão induzindo as empresas a implantarem sistemas educacionais que incentivam o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades. Além das competências técnicas, um profissional também tem a necessidade de apresentar outras qualidades, tais como independência, autonomia, criatividade, iniciativa e capacidade de comunicação. Este perfil profissional flexível e criativo, ancorado em conhecimento e refinamento das competências, redefine os padrões disciplinares e socializadores vigentes, porque valoriza as estratégias mobilizadoras e persuasivas, afirma Ruas (2005, p. 29).

As Universidades Corporativas surgiram justamente devido à necessidade dessa atualização, de criar competências aos trabalhadores. O conhecimento e a aplicação prática agregaram valores aos negócios das empresas,

além de ter valorizado a atuação do profissional. Ainda segundo Ruas (2005, p.29), um dos grandes desafios das empresas atuais é criar um “capital intelectual” a fim de que estes profissionais consigam assegurar vantagem competitiva para a organização. Segundo (COLBARI, 2007):

“Criar uma estratégia que passe do aprendizado fragmentado ao organizacional tem sido objetivo nas empresas, que procuram disseminar o conhecimento adquirido por toda a organização, passando inclusive pela direção, a fim de que todos juntos, se comprometam com o saber e possam praticá-lo”.

Assim, as organizações precisam de profissionais críticos, envolvidos com os negócios da empresa e competentes para sobreviver e prosperar. O talento é item fundamental. Uma das dificuldades que as organizações enfrentam com relação aos seus talentos, é justamente a de mantê-los na organização, em um mercado com disputa cada vez mais acirrada e à procura de profissionais talentosos, habilidosos e competentes.

Na disputa de mercado, vencerá aquela empresa que detiver maiores talentos, aumentando o nível geral de competência da empresa por meio da capacitação dos colaboradores e da aplicação de novas tecnologias de aprendizagem. A Universidade Corporativa é uma realidade nas grandes e médias empresas, pois é a partir dela que se constrói e mantém os talentos empresariais. (COLBARI, 2007):

4.5 Requalificação Profissional nas Empresas

Com a abertura comercial, iniciada no Governo de Fernando Collor de Melo (1990 - 1992), então Presidente da República Federativa do Brasil, as empresas passaram a concentrar seus esforços nas estratégias organizacionais e na adoção de novas formas de gestão do trabalho, mais compatíveis com as necessidades de flexibilização da produção e com o envolvimento dos trabalhadores com a qualidade e a produtividade.

Esta medida foi a que gerou maior impacto para o setor produtivo. Expostas à concorrência, muitas indústrias viram-se na emergência de repensar os

seus sistemas de produção e a sua atuação no mercado, acentuando-se o processo de reestruturação produtiva. Os requerimentos da formação profissional que anteriormente estavam diretamente relacionados aos postos de trabalho passaram a focar-se na capacitação e na qualificação do trabalhador. Para Paiva, no que concerne à qualificação,

[...] há necessidade de adaptação às novas normas de organização produtiva. A competência da força de trabalho e, particularmente, a sua capacidade de dominar diferentes segmentos de um mesmo processo produtivo. A palavra de ordem é a polivalência da mão-de-obra: possibilidade de ocupação de postos de trabalhos variados, formação geral e técnicas suficientemente amplas, interesse do assalariado pela qualidade, ausência de barreiras intransponíveis entre trabalhadores, mestres e técnicos. (PAIVA, 1989, p. 21)

Para atender a esta nova tendência de mercado e desempenhar o papel que lhe estava sendo atribuído, foi necessário ao trabalhador desenvolver habilidades e adquirir novos conhecimentos que lhe permitiram interagir, tanto com as novas tecnologias, quanto com os colegas de trabalho, dentro dos novos modelos de organização do processo de trabalho que foram sendo introduzidos pelas empresas.

O atual momento vem impondo uma reconfiguração do sistema produtivo, onde tem destaque a busca da flexibilidade e o uso, cada vez mais intensivo, da ciência e da tecnologia nos processos de trabalho. Para atuar nesse ambiente e adequar-se às necessidades impostas pelo mercado, o trabalhador precisa ser flexível e polivalente, ser capaz de resolver problemas, ter o domínio de conhecimentos e habilidades básicas e específicas, ter um comportamento cooperativo e participativo e procurar manter-se em constante aprendizado, dentre outros requisitos que o habilitem a apresentar o perfil desejado.

Segundo Andrew S. Grove, Chairman e CEO da Intel Corporation, citado por Meister:

Para que o treinamento seja eficaz, ele precisa manter uma presença confiável e consistente. Os funcionários devem poder contar com algo sistemático e não com um esforço de resgate, convocado para solucionar o problema do momento. Em outras palavras, o treinamento deve ser um processo contínuo e não um evento que ocorre apenas uma vez. (GROVE apud MEISTER, 1999, p. 71).

Portanto, a qualificação profissional que até então era intimamente associada ao posto de trabalho, passa a assumir características mais genéricas, passando a serem exigidos, também, comportamentos e atitudes que envolvem a disposição em aceitar as novas imposições do processo de trabalho. Esse movimento leva à valorização da formação básica, como condição para o desenvolvimento das competências tidas como necessárias.

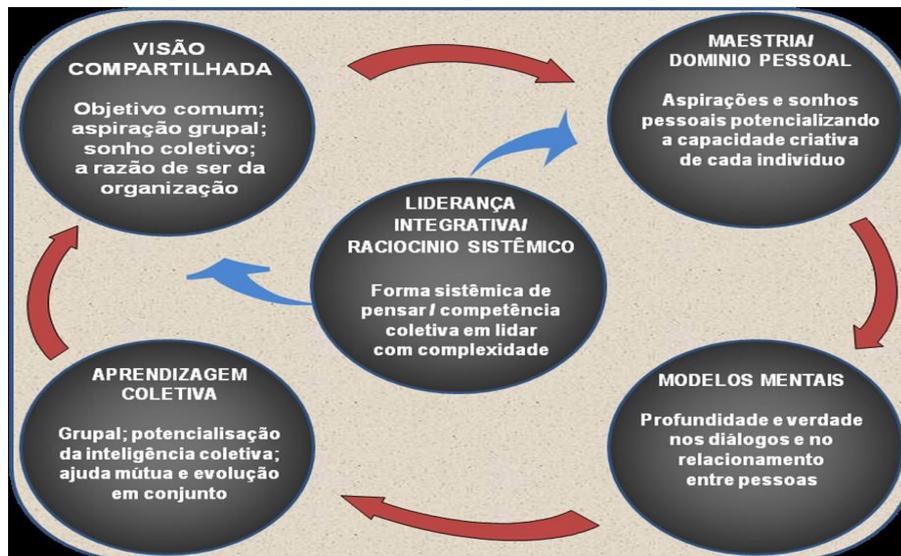
O mesmo ocorre quando são introduzidas inovações organizacionais que alteram a configuração dos processos de trabalho para sistemas mais integrados e cooperativos. Porém, tem-se que reconhecer que sendo esse um processo heterogêneo, a necessidade de trabalhadores com maior qualificação não se impõe de forma uniforme por todos os setores de atividade, sendo já reconhecido que em alguns setores a exigência de maior qualificação se dá muito mais em função da disponibilidade de mão-de-obra e do aumento do nível de escolaridade do que propriamente por necessidade do processo de trabalho.

Hoje, a aprendizagem organizacional é vista como uma alternativa à reformulação dos valores que suportam a grande maioria das práticas organizacionais vigentes. Seus alicerces foram construídos sobre a transformação da visão sistêmica do ser humano. Foi adotada como ferramenta para dar suporte às necessidades dos empregados e empregadores, visando à obtenção de estabilidade econômica das empresas. Este método de ensino reconhece no homem sua consciência crítica, sua inteligência e suas necessidades de auto realização, criando oportunidades para que suas habilidades e potencialidades aflorem no espaço de produção (MEISTER, 1999, p. 85).

As Organizações de Aprendizagem, ou Learning Organizations como batizadas por Peter Senge, tinham como objetivo construir, suplementar e organizar o conhecimento e as rotinas, e adaptar e desenvolver a eficiência organizacional através das capacidades da sua força de trabalho. Na concepção de Senge (2004), criar organizações de aprendizagem implica na formação de pessoas que aprendam a ver a realidade pela perspectiva sistêmica, que desenvolvam sua maestria pessoal e que aprendam a expor e reestruturar modelos mentais, de maneira colaborativa.

Senge (2004), propõe que as empresas desenvolvam cinco disciplinas que seriam fundamentais ao processo constante de aprendizagem e inovação:

- Liderança Integrativa/Raciocínio Sistemico;
- Maestria/Domínio Pessoal;
- Modelos Mentais;
- Aprendizagem Coletiva;
- Visão Compartilhada.



Fonte: SENGE, 2004, p. 218

Para Bittencourt (2004),

“A aprendizagem organizacional é vista como um pressuposto ao desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem continuamente construídos para se atingir em melhores resultados, contando com a participação efetiva as pessoas no processo de aquisição e disseminação do conhecimento”. (BITENCOURT, 2004, p. 59).

Nesse sentido, ao pensar-se em aprendizagem organizacional, é necessário atentar para a relevância do aprendizado individual para a eficácia da formação do conhecimento organizacional. A aprendizagem individual e a organizacional precisam estar conectadas à origem da palavra educação, que vem do latim "educere" e significa extrair de dentro de si.

Em decorrência disso, o alvo da aprendizagem está em proporcionar condições para que o indivíduo extraia o conhecimento de si próprio. No âmbito das organizações de aprendizagem, a educação deve concorrer para a formação de um educando que participe efetivamente do processo de criação e comunicação de conhecimentos no dia-a-dia do seu trabalho.

Paulo Freire aborda a diferença entre treinar e educar, descrevendo que treinar é aprender as técnicas e habilidades necessárias para determinado fim, enquanto que educar é muito mais do que isso,

"Não é transmitir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua produção ou a sua construção." (FREIRE, 1997, p. 25)

5. Universidade Corporativa

A expressão "Corporate University" é a tradução na literatura americana de "Universidade Corporativa", que está atrelada às organizações, sem que o foco principal seja a prestação de serviços educacionais.

Assim, a educação corporativa tem como elemento representativo nas organizações a universidade corporativa, que no entender de Allen (2002).

"é uma entidade educacional que é uma ferramenta estratégica desenhada para assistir sua organização-mãe na consecução de sua missão pela condução de atividades que cultivam o aprendizado, o conhecimento e a sabedoria, tanto do indivíduo quando da organização".

No Brasil, o primeiro registro de implantação de uma universidade corporativa foi a da Academia Accor, no ano de 1992. O exemplo foi seguido por outras empresas, sendo os exemplos mais notórios a Universidade Martins do Varejo (1994), a Universidade Brahma (1995), a Universidade do Hambúrguer, do McDonald's (1997), a Universidade Algar (1998), a Universidade Datasul (1999) e a Universidade Visa (2001). A partir do ano 2000 observou-se um grande crescimento de casos de Universidades Corporativas no Brasil e atualmente estima-se (na

verdade não existe um banco de dados confiável) que as empresas já implantaram mais de 300 Universidades Corporativas, cujos principais objetivos são:

- Desenvolver competências para o sucesso do negócio;
- Promover uma aprendizagem baseada na prática dos negócios;
- Proporcionar um sistema de educação baseado no desenvolvimento de competências;
- Ensinar crenças e valores da empresa e do ambiente de negócios;
- Desenvolver cultura organizacional;
- Formar cidadãos para gerar o sucesso da empresa, de fornecedores e de clientes;
- Disponibilizar múltiplas tecnologias e alternativas de aprendizagem;
- Promover o alinhamento com a estratégia organizacional da empresa

5.1 Universidade Corporativa Banco do Brasil

A Universidade Corporativa Banco do Brasil - UniBB foi implantada em 11 de julho de 2002, com a proposta de dar continuidade à evolução da educação corporativa no Banco do Brasil e com o papel principal de desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos, por meio da criação de valor em soluções educacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento de sua imagem institucional. Podemos resumir relacionando os principais objetivos desta forma:

- ser amplamente reconhecida pela qualidade de seus programas;

- ser percebida pelos funcionários como um importante espaço de desenvolvimento pessoal e profissional;
- contribuir para intensificar o relacionamento do Banco com a sociedade e o mercado;
- contribuir com a ampliação dos negócios; e
- desenvolver o Capital Intelectual da organização.

De acordo com o portal da UNIBB , por iniciativa da Unibb foi realizado em maio de 2004 o primeiro encontro de Bancos públicos para o desenvolvimento de competências profissionais. O Evento marcou nova forma de atuação da UniBB no sentido de formar parcerias fortes dentro da própria indústria bancária para o desenvolvimento profissional. Além disso, em junho do mesmo ano foi assinado em convênio entre a Universidade Corporativa Banco do Brasil e o Ministério da Educação - INEP para desenvolvimento do Projeto de Certificação de Competências Ocupacionais no BB. O projeto foi inovador e pretendeu estabelecer as bases de um sistema de certificação de conhecimentos e habilidades dentro do setor bancário

Em agosto de 2008 a Unibb lançou o primeiro treinamento em ambiente Wiki, inaugurando o Sinapse: Sistema Integrado de Aprendizagem em Produtos e Serviços, que em 2010, foi acrescido do termo "processos". Esta foi a primeira iniciativa do BB em construção colaborativa do conhecimento, cujo primeiro conteúdo foi o SINAPSE Consórcio de Imóveis, que registrou mais de 2,6 mil eventos até 4 de maio de 2010. Até aquela data, o Sistema, como um todo, registrou mais de 80 mil eventos de capacitação.

Atualmente, o Banco do Brasil oferece treinamentos aos seus funcionários nas modalidades presencial e à distância, tendo como principal objetivo dar suporte às estratégias da organização. Sua Universidade Corporativa oferece também algumas opções de aprendizagem para o público externo, socializando o conhecimento produzido pela empresa. Como exemplos de cursos destinados às pessoas da comunidade em geral podemos citar os seguintes: Direitos do Consumidor, Navegação na WEB, Planejamento Financeiro Pessoal, Introdução à Ação Voluntária e Treinamentos em Negócios Internacionais.

As empresas que sabem da importância do conhecimento na sua área de mercado vêm desenvolvendo estratégias para manter permanentemente a sua força de trabalho em processo de aprendizagem e atualização, garantindo, assim, vantagens competitivas. Nessas empresas, são desenvolvidos ou trazidos em parceria com outras instituições, cursos formais ou “fazendo e aprendendo”, e o conhecimento é adquirido no decorrer do desempenho da função no dia-a-dia.

Segundo Tarapanoff (2001), as empresas estão adotando três principais estratégias para criar e utilizar informações:

- Gestão da informação e inteligência competitiva: É a leitura do cenário em que a empresa está inserida e o reflexo desta leitura na empresa;
- Gestão do Conhecimento: A empresa procura criar novos conhecimentos aliando à experiência do seu corpo funcional, aprendendo, renovando e criando;
- Inteligência estratégica: A empresa processa e analisa a informação, adequando-a à sua estratégia.

Tais estratégias são desenvolvidas e utilizadas com o apoio das Universidades Corporativas. De acordo com Eboli (2004) são sete os princípios dessas Universidades: Competitividade, Perpetuidade, Conectividade, Disponibilidade, Cidadania, Parceria e Sustentabilidade.

Para Donadio (1999), estes princípios referem-se à importância da educação, da construção e divulgação do conhecimento e da cultura organizacional, o relacionamento com o público interno e externo à empresa. Vale ressaltar que tais princípios devem ser contemplados quando da elaboração do Projeto Pedagógico da Universidade Corporativa e que haja a prática deles.

Há bem pouco tempo, o formato da educação era um instrutor em sala de aula ensinando um currículo fixo, engessado para uns 20 alunos mais ou menos, que ocorria fora da empresa ou longe do trabalho. Com as mudanças de mercado, por conta da facilidade de acesso às informações, tornou-se imperativo se desenvolver um currículo mais abrangente, maleável e que refletisse os objetivos

estratégicos da organização, procurando aliar aos objetivos dos colaboradores. Este foi o grande desafio da Educação Corporativa. (DONÁDIO, 1999).

Além disso, a aprendizagem a distância é um dos meios mais econômicos e de maior alcance dentro das corporações, pois não tem custos com deslocamentos dos colaboradores, com material didático (já que tudo pode ser disponibilizado via internet/intranet) e com o corpo docente, bastando apenas alguns orientadores dentro da organização.

O aprendizado decorrente das organizações deverá ser construído na busca de oportunidades, integrando as pessoas. Cada colaborador deve ter comprometimento consigo, com o seu conhecimento, seu crescimento para que possa se integrar ao projeto das organizações. (DONÁDIO, 1999).

Assim, a organização começa a aprender e a se desenvolver, percebendo o novo, as novas tendências de mercado. Donádio (1999) afirma que para transformar uma empresa em uma Organização de aprendizagem, é preciso, antes de qualquer coisa, resgatar o valor do ser humano como sujeito e objeto do aprendizado. A grande dificuldade das organizações é transformar desafios em oportunidades de aprendizagem.

No livro *Corporate universities: lessons in building a world-class work force* (MEISTER, 1998), Meister identifica a existência de um novo cenário, que exige o desenvolvimento de novas competências exigidas no ambiente de trabalho, tais como:

- Aprender a aprender;
- Comunicação e colaboração;
- Raciocínio criativo e resolução de problemas;
- Educação tecnológica;
- Educação em negócios globais;
- Desenvolvimento de liderança;
- Autodesenvolvimento de carreira.

A Universidade Corporativa surge dentro desse novo ambiente empresarial, que requer competências mais complexas, como solução para vencer o desafio de educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização. Ainda, todos os empregados devem estar preparados para obter vantagem dessas mudanças emergente e institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua alinhada às estratégias centrais do negócio (MEISTER, 1999).

6. Metodologia de Pesquisa

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi uma entrevista semiestruturada com um questionário/roteiro previamente formulado, com doze questões. Também foram consideradas as observações e conversas informais com os funcionários da instituição.

Na elaboração deste trabalho utilizou-se a pesquisa bibliográfica e a pesquisa qualitativa descritiva. De acordo com Gil (Carlos Gil, 1996) a pesquisa pode ser qualitativa e exploratória quando identifica e define problemas e variáveis relevantes bem como as hipóteses levantadas, e descritiva quando descreve as características de determinada situação, permitindo a inferência de relações entre variáveis e a revisão de fenômenos. Dentre as pesquisas descritivas salientam-se aquelas que têm como objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, escolaridade, procedência e etc. Como instrumento será aplicado um questionário com questões de múltiplas escolhas que serão direcionados aos funcionários da empresa.

A pesquisa realizada é um estudo de campo que foi realizada no ambiente de trabalho dos pesquisados, caracterizando-se, portanto como um estudo transversal acerca da relação entre as variáveis estudadas, pois os dados são coletados ao mesmo tempo. É também uma pesquisa descritiva e explicativa. Quanto à natureza das variáveis pesquisadas, a pesquisa se classifica como qualitativa e tem como principal objetivo interpretar o fenômeno que se observa. Não existem hipóteses pré-concebidas. Suas hipóteses são construídas após a observação. Para isso, neste trabalho se utilizará de dados primários coletados a partir das respostas dos questionários aplicados com perguntas abertas.

6.1 Características da Organização Pesquisada

A pesquisa/entrevista foi realizada no âmbito de uma tradicional instituição financeira de sociedade anônima de economia mista, que atua há mais de 200 anos no mercado e que conta atualmente com cerca de 110 mil funcionários. A estrutura organizacional desta empresa é composta pela Presidência e mais 09 (nove) Vice-Presidências e suas respectivas Diretorias, atuando em áreas distintas, porém integradas entre si. Esta organização atua há mais de 200 anos no mercado. Seus projetos em educação corporativa tiveram início em 1965, com o desenvolvimento principal de treinamentos internos e presenciais, sob o comando do então Departamento de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal (DESED).

6.2 Participantes da Pesquisa

A investigação ocorreu em três áreas da Instituição: estratégico, tático e operacional. Foram selecionados participantes de cada área para responder a esta pesquisa, além da observação na instituição realizada pelo pesquisador.

Foram selecionados para responder ao questionário e complementá-lo com eventuais considerações 2 (dois) Diretores, 2 (dois) Superintendentes, 3 (três) Gerentes Executivos, 5 (cinco) Gerentes de Equipe e 8 (oito) Escriturários do nível operacional, perfazendo um total de 20 (vinte) pessoas entrevistadas. O motivo da escolha desse público foi procurar atingir todos os segmentos da instituição, a fim de perceber qual era a visão desse público diferenciado diante da educação corporativa.

6.3 População e Amostra

A análise desse trabalho foi realizada feita mediante as respostas dos entrevistados bem como as observações constatadas do pesquisador na instituição e a análise documental.

A pesquisa foi realizada num total de 6 (seis) dependências do banco, a saber: duas diretorias, duas superintendências e duas agências, que, somados, contam com uma dotação total de 284 funcionários.

Buscou-se analisar as respostas obtidas através da aplicação de questionário, em anexo, aos funcionários da empresa financeira ora em estudo. Foram entrevistadas 20 pessoas entre homens e mulheres, sendo 2 Diretores, 2 Superintendentes, 4 Gerentes-Executivos, 4 Gerentes de Equipe e 8 escriturários do nível operacional, todos com idade entre 25 a 55 anos e que atuam nas seguintes áreas:

- Diretor (nível estratégico);
- Gerente-Executivo (nível estratégico)
- Superintendente (nível tático);
- Gerente de Equipe (nível tático e operacional);
- Escriturário (nível operacional).

As questões tiveram a pretensão de avaliar a impressão dos funcionários acerca dos métodos de ensino utilizados pela empresa bem como o conhecimento sobre o significado de educação corporativa e universidade corporativa, de modo a propor melhorias nos serviços a fim de atingir um desenvolvimento satisfatório que proporcione igualdade de competição entre as demais empresas.

A educação corporativa é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências. É importante que a empresa também trabalhe com o conceito de competências em outros subsistemas da gestão de RH e não apenas em T&D. Se o conceito de competência é incorporado e assimilado como um princípio organizacional, a empresa tende a contratar por

competência, a remunerar por competência e a avaliar por competência. E tudo isso sintonizado com as competências críticas empresariais. Assim sendo, conceber o projeto de educação corporativa a partir do plano estratégico de negócios é o que realmente diferencia o SEC de um centro de T&D tradicional. Para tanto, é fundamental: obter o comprometimento e o envolvimento da alta cúpula; alinhar o modelo de gestão de pessoas às estratégias negócio; implantar um modelo de gestão de pessoas por competências e conceber programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.

Há na Diretoria de Estratégia e Organização uma área para mapeamento de competências, que atua com um dos focos em Inteligência Competitiva pesquisando e constatando as necessidades do mercado em conjunto com as necessidades da Empresa.

No nível estratégico, existe uma Diretoria - de Gestão de Pessoas -, que planeja e disponibiliza às demais áreas diversos cursos presenciais e auto instrucionais, além da política de auxílio à formação superior e pós-graduação.

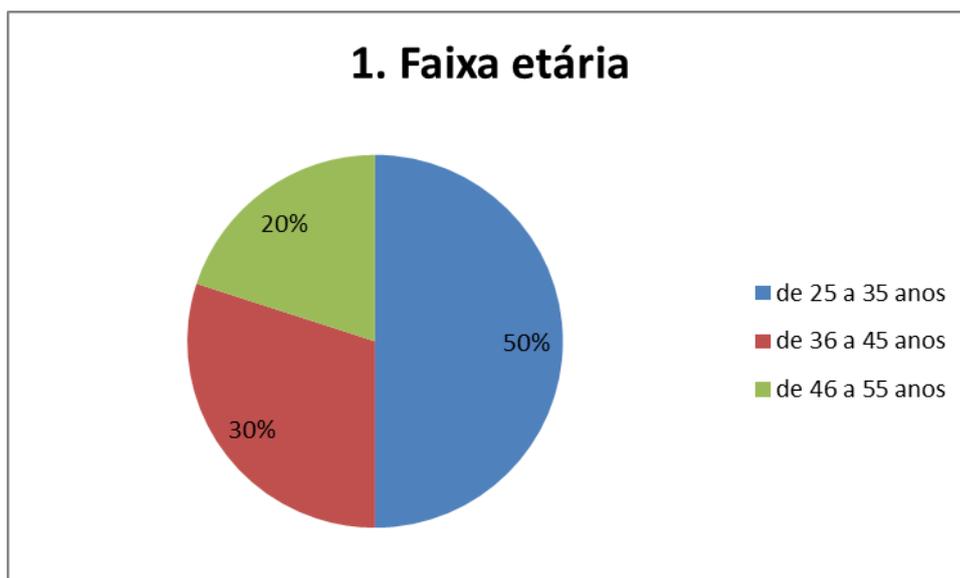
Nas entrevistas feitas com os funcionários de nível estratégico da Instituição, observou-se que orientadores não precisam ter necessariamente formação acadêmica na área pedagógica para que sejam convocados para ministrar cursos de sua área de atuação. Na Diretoria de Gestão de Pessoas uma equipe formada por Analistas Seniores e Gerentes de núcleo, porém apenas alguns com formação na área Educacional. Esta Equipe é responsável pela seleção dos cursos de formação presencial e a distância.

No nível tático, existem setores que mapeiam, no âmbito das Superintendências Estaduais e Regionais, as necessidades de treinamento de acordo com a demanda de mercado relativamente aos produtos disponíveis aos clientes em geral (Superintendente).

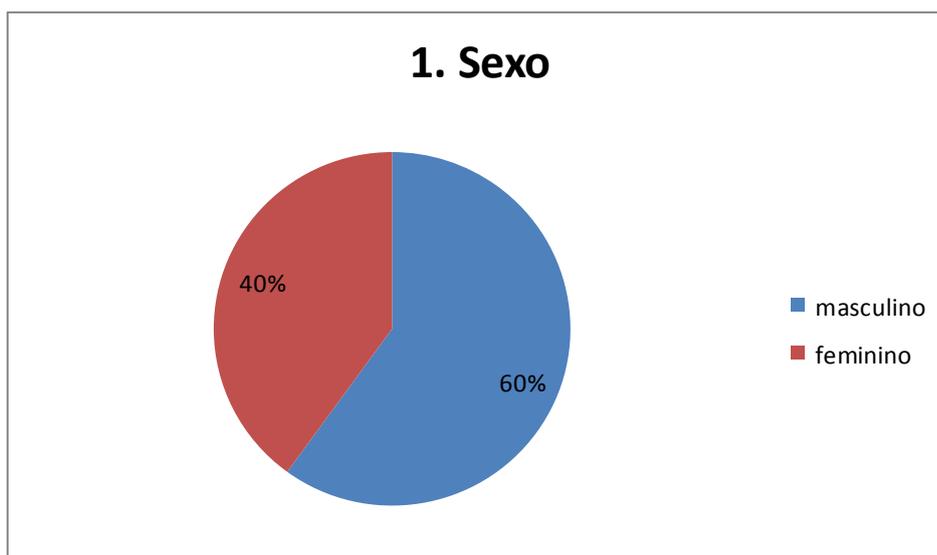
Acredita-se que os programas tradicionais de treinamento já não atendem mais às necessidades de capacitação e atualização exigidas pela dinâmica do mercado. Os programas precisam estar alinhados às estratégias do negócio. O funcionário precisa adquirir a habilidade de compreender o conhecimento transmitido

num curso e contextualizá-lo na sua prática, bem como criar soluções para os novos e constantes problemas que vão surgindo (DONADIO, 1999).

6.4 Gráficos da Pesquisa



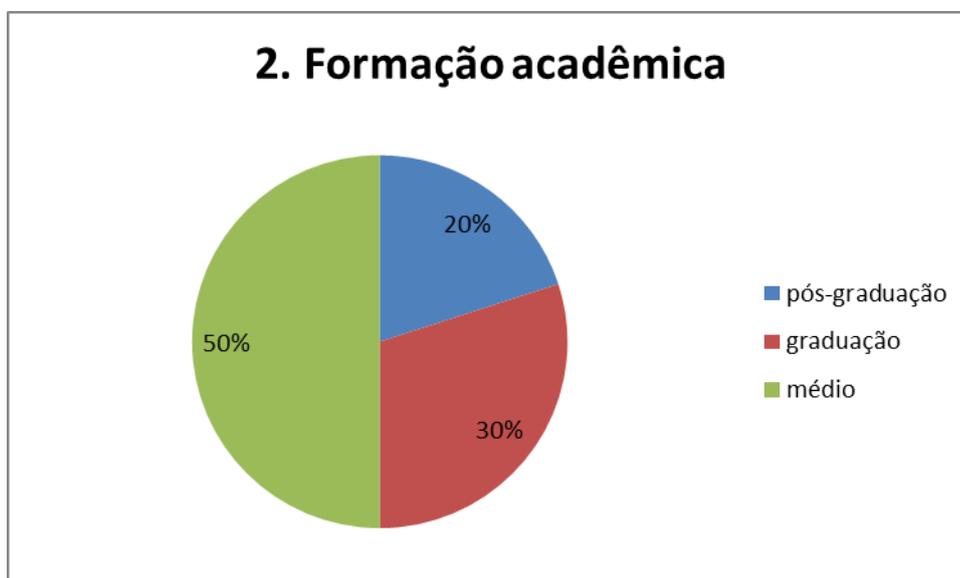
Fonte: Pesquisa de campo do autor



Fonte: Pesquisa de campo do autor



Fonte: Pesquisa de campo do autor

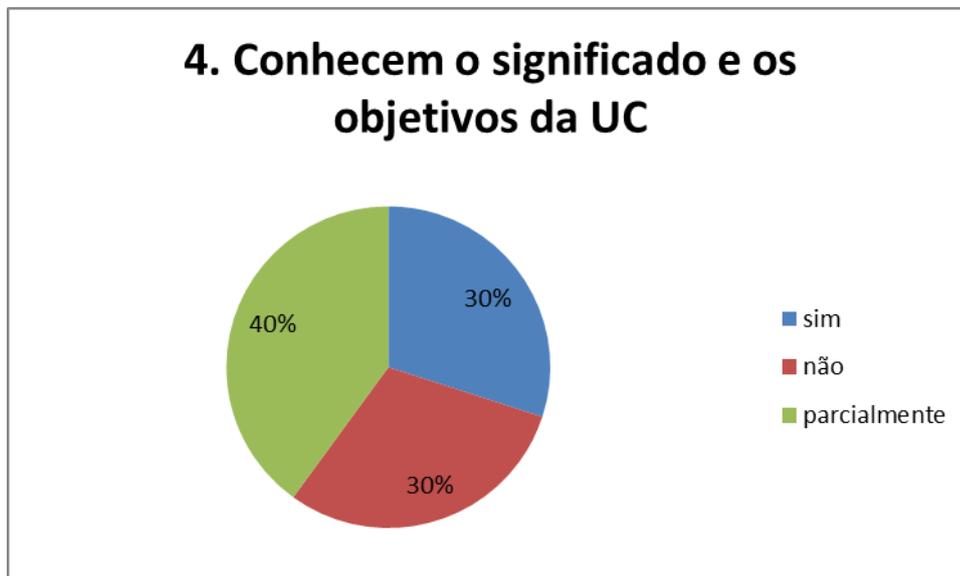


Fonte: Pesquisa de campo do autor



Fonte: Pesquisa de campo do autor

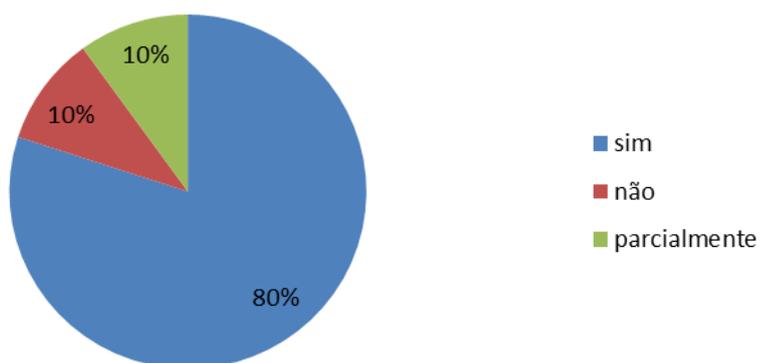
A grande maioria dos entrevistados (70%) respondeu positivamente por entender que educação corporativa diz respeito basicamente a um catálogo de cursos disponíveis ao corpo funcional. Na Verdade, os conceitos vão muito mais além, uma vez que, segundo Jeanne Meister (MEISTER, 1999) os sistemas de educação corporativa têm um papel estratégico na construção da competitividade empresarial por meio do desenvolvimento das competências humanas de forma atrelada às competências empresariais.



Fonte: Pesquisa de campo do autor

Analisando as respostas dadas nesta questão ficou claro que a maioria dos funcionários ainda não sabe o significado de Universidade Corporativa. Colaboradores do nível estratégico da instituição disseram, em entrevista, que inúmeros funcionários acreditam que se trata de uma universidade de moldes acadêmicos tradicionais, onde os funcionários podem matricular-se em algum curso de graduação desejado após a aprovação de um exame vestibular, a exemplo das demais universidades. Na verdade, segundo Meister (1999), a Universidade Corporativa é uma estrutura criada para prover oportunidades de aprendizagem que dêem suporte para a empresa atingir os seus objetivos críticos do negócio.

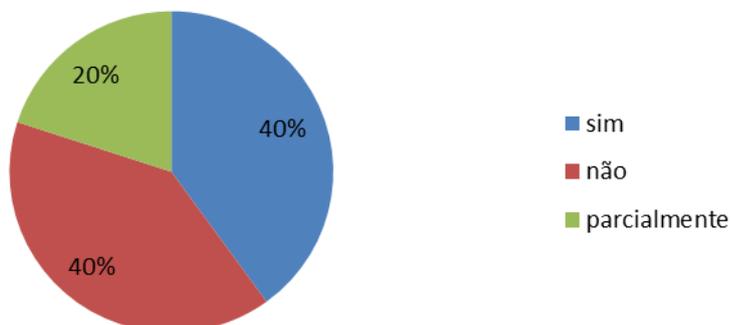
5. Consideram importante a existência de uma UC na empresa onde trabalha



Fonte: Pesquisa de campo do autor

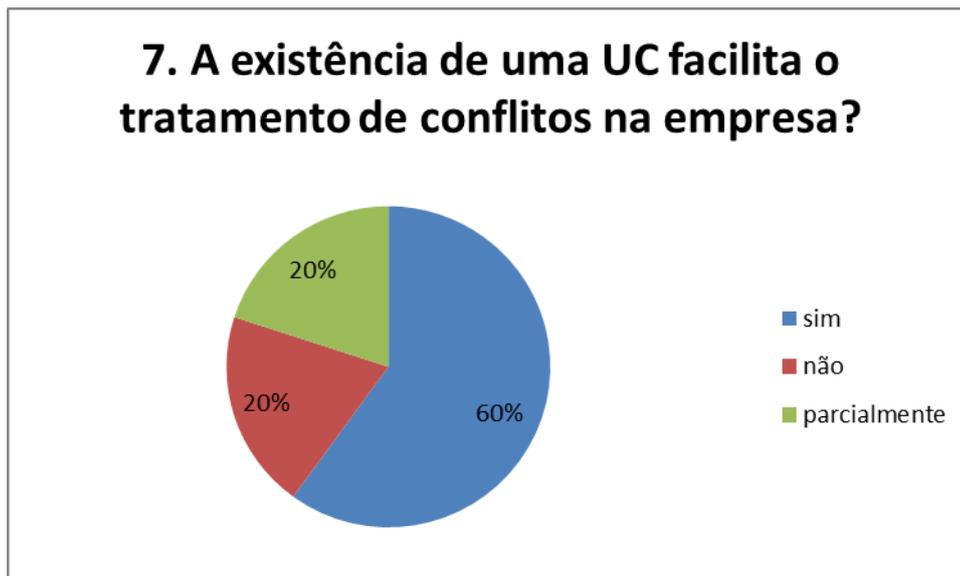
Apesar da maioria dos entrevistados não saber com precisão os princípios que regem uma Universidade Corporativa, a maioria respondeu que acha importante a sua existência. Uma das razões, em minha opinião é que as pessoas de alguma forma acabam percebendo o papel estratégico, citado por Marisa Eboli (EBOLI, 2004), da Universidade Corporativa na construção da competitividade empresarial.

6. Observaram mudanças na postura dos funcionários após a criação da UC



Fonte: Pesquisa de campo do autor

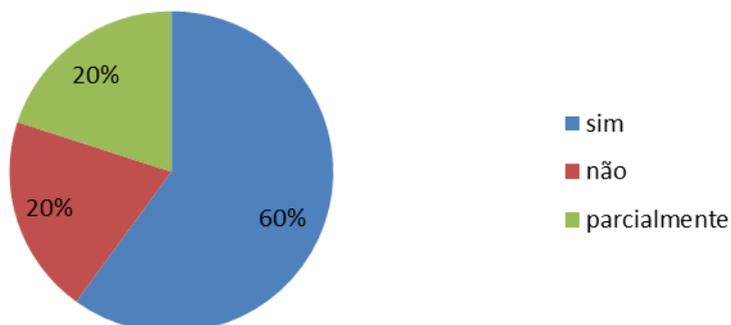
Nem todas as pessoas entrevistadas acompanharam a implantação da Universidade Corporativa e por isso ficaram divididas nas respostas em relação a esta pergunta. As pessoas que disseram “sim” a esta pergunta lembraram-se dos compromissos assumidos consigo mesmo, como autodesenvolvimento, autoconhecimento e qualidade de vida, por exemplo, bem como aqueles assumidos com os demais colegas, como apoio mútuo, aprendizagem coletiva e cooperação.



Fonte: Pesquisa de campo do autor

Segundo 60% dos entrevistados, os processos desenvolvidos pela Universidade Corporativa acabam por diminuir os conflitos internos uma vez que o funcionário tem uma participação maior, inclusive como responsável direto pela disseminação dos conhecimentos e isto acaba melhorar sua autoestima, contribuindo para um convívio melhor na organização. Este resultado vai de encontro à Proposta Político-Pedagógica para atuação em Gestão de Pessoas vigente na instituição (site BB).

8. As necessidades de treinamento são levantadas de forma eficiente?



Fonte: Pesquisa de campo do autor

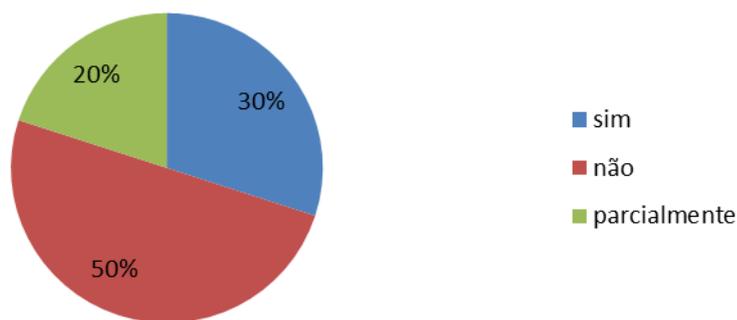
60% dos entrevistados acham que as necessidades de treinamento são levantadas de forma eficiente, sendo adequada a demanda de cursos atualmente existentes e que visam o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários. Segundo Éboli (2004), um correto levantamento destas necessidades é uma das diretrizes estratégicas da educação corporativa da organização e o processo de treinamento deve englobar um sistema que desenvolva as competências críticas da organização.



Fonte: Pesquisa de campo do autor

As respostas dadas a este quesito mostram que nem todos os funcionários tem conhecimento da grade de cursos oferecidos pela instituição, mesmo daqueles cursos que são diretamente afetos à sua área. De um modo geral, a maioria dos cursos só é conhecida quando o funcionário é convidado a ser um dos participantes de algum deles. Segundo a Dipes (Diretoria de Gestão de Pessoas do BB), está em fase final de elaboração um programa de divulgação dos cursos existentes aos seus funcionários.

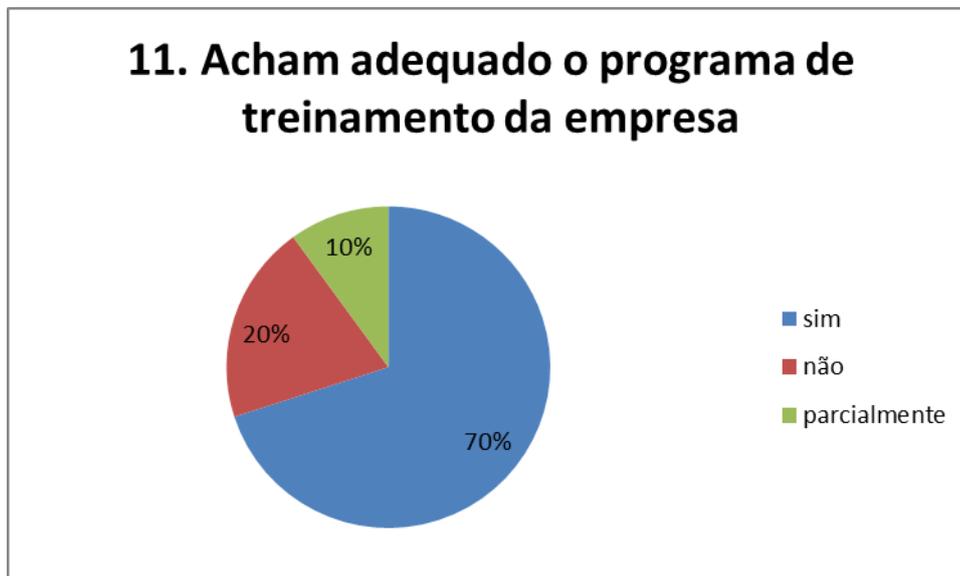
10. Conhecem os pré-requisitos para se trabalhar na áreas educacional da empresa



Fonte: Pesquisa de campo do autor

50% dos entrevistados responderam não ter conhecimento se existe algum pré-requisito para se trabalhar na área educacional. Na entrevista feita com funcionários do nível estratégico foi percebido que a maioria dos entrevistados acha que a presença de colaboradores formados em pedagogos seria importante para a evolução e melhoria dos serviços educacionais atualmente existentes, A seguir .são relacionados alguns trecho de respostas obtidas:

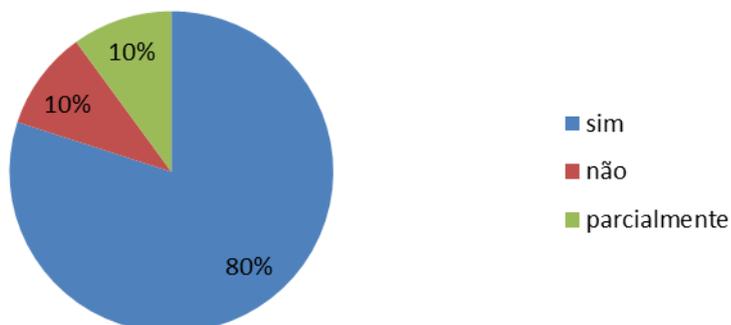
- “creio que seria importante a exigência de formação em pedagogia para a atuação na área educacional do Banco”
- “acredito que funcionários bem treinados tem condições de ministrarem cursos para os demais”
- “não sei exatamente se existem pré-requisitos para se trabalhar no centro de treinamento”



Fonte: Pesquisa de campo do autor

A maioria dos entrevistados (70%) aprova o atual programa de treinamento da empresa, que é constituído por treinamentos presenciais, aprendizagem por meio de diversas tecnologias educacionais, presenciais e a distância e programas em parceria com outras instituições de ensino (site BB).

12. Se sentem mais valorizados por sua empresa possuir uma UC



Fonte: Pesquisa de campo do autor

Analisando as respostas obtidas ficou claro que o funcionalismo, embora não tenha muito conhecimento do seu significado, apoia a ideia da existência da Universidade Corporativa e se sente mais valorizado com a sua presença. Trechos de algumas das respostas obtidas:

- “quando fui convidado para ministrar um curso de negociação, no início tive certo receio, mas aceitei o desafio e não me arrependi, pois foi muito gratificante ter a sensação de ter efetivamente ajudado os demais colegas”.
- “quando eu vi a estrutura preparada para a realização do meu curso, me senti mais segura da qualidade do mesmo”
- “após uma semana de curso, interagindo com os demais colegas, a gente percebe que algo mudou para melhor dentro de nós”.
- “quando vou repassar os conhecimentos que tenho para os demais colegas, percebo que isto é valorizado pelos colegas”.

7. Conclusões e Recomendações

Este trabalho objetivou Investigar os efeitos da Educação Corporativa em uma instituição financeira de grande porte bem como os reflexos decorrentes da existência de uma Universidade Corporativa em sua estrutura organizacional.

Diante dos resultados das entrevistas, da pesquisa de campo e da pesquisa bibliográfica, chegou-se à conclusão que a Educação Corporativa é uma área na qual a empresa deve investir, pois seus conceitos tem consigo características que não encontramos num centro de treinamento de desenvolvimento tradicional (T&D), como por exemplo, soluções para o negócio e para um público específico, visão de longo prazo e desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais, que são importantes para que a empresa se mantenha competitiva no mundo globalizado de hoje.

Após o levantamento de referências bibliográficas a respeito da Educação Corporativa e da aplicação da pesquisa de campo, verificou-se que a implantação da Universidade Corporativa foi considerada muito importante pela maioria do corpo funcional da empresa, contribuindo para sua formação técnica e moral, na formação da cidadania e na redução dos conflitos interpessoais. Muitos disseram sentir-se mais valorizados pelo fato de sentirem-se parte integrante do processo de aprendizado da organização.

Vale notar que a pesquisa mostrou que muito embora a grande maioria - 80 % dos entrevistados – disse conhecer o significado de educação corporativa e consideram a existência da universidade corporativa importante para a empresa, apenas 70% reconheceram não saber, ou saber apenas parcialmente, o significado e os objetivos da Universidade Corporativa. Um outro dado importante é a constatação de que 40% dos entrevistados não sabem quais os cursos oferecidos pela universidade. Diante destes resultados, sugere-se que seja dada uma maior divulgação, por parte do Banco, da Universidade Corporativa, da sua grade de cursos e dos seus principais objetivos.

A Proposta Político-Pedagógica para Atuação em Gestão de Pessoas adotada pelo Banco estabelece algumas premissas para que os seus colaboradores

possam realizar suas atividades de educadores, como por exemplo: abertura para o novo, respeito à autonomia e aos saberes dos demais e reflexão crítica sobre a prática docente. Porém, não há exigência de formação em curso superior superior na área pedagógica para este fim. Por este fato, a sugestão que fazemos é a obrigatoriedade da inclusão de cursos de conhecimento e aperfeiçoamento dos conceitos e práticas das disciplinas constantes de cursos de pedagogia voltados para os colaboradores que cumprem o papel de educadores. Tal curso deverá ser ministrado por um colaborador formado na área pedagógica.

Sendo assim, é de fundamental importância o aprendizado contínuo da organização e de seus colaboradores capacitando-os para estratégias desafiadoras e proativas. A Educação Corporativa desempenha um papel decisivo frente aos desafios diários, auxiliando as organizações em novas conquistas de espaço e permanência no mercado.

A adoção de uma Universidade Corporativa é, na verdade, uma evolução dos sistemas de aprendizado das empresas. Na organização em questão há um sistema formal de educação corporativa desde 1965 cuja evolução culminou com a criação de sua universidade corporativa em 2002. Desde então um número significativo de funcionários têm participado de programas de aprimoramento, ora na condição de aluno, ora na de educador. Segundo Éboli (2004), uma das condições para o atingimento dos objetivos de uma universidade corporativa é necessário o comprometimento das pessoas que ocupam cargos de administração e dos colaboradores em geral e verificamos que esta condição está sendo cumprida.

De acordo com Éboli (2004), o principal motivo para se implantar uma Universidade Corporativa é o de procurar elevar o patamar de competitividade empresarial, por meio do desenvolvimento, da instalação e da consolidação das competências críticas empresariais e humanas. O programa de aprendizagem ora em curso no Banco do Brasil, conforme a pesquisa efetuada, conta com apoio da maioria dos seus colaboradores que tem sentido os reflexos positivos advindos da implantação da Universidade Corporativa, justificando os investimentos feitos na área de educação, que estão produzindo reais benefícios para a empresa.

Referências

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. de. Pesquisa: Tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras. Anais do 30 Congresso Mundial de Treinamento e Desenvolvimento (Conferência Magna). Porto Alegre. 2001;

ALLEN, M. The corporate university handbook: designing, managing, and growing a successful program. New York: Amacom, 2002.

AMARAL, Heloisa Helena Oliveira do. Educação Corporativa e suas Dimensões: estudo exploratório sobre as políticas e práticas em duas empresas brasileiras. Dissertação de Mestrado PPGA/UFRGS. Porto Alegre. 2003;

BITENCOURT, Cláudia. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. Revista Administração de Empresas. São Paulo. V. 44, n. 1, p. 58-69, março / 2004;

BONFIN, D. Pedagogia no Treinamento. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2004;

CARVALHO, Luiz C. T&D Estratégicos. In: BOOG, Gustavo G. (Coord.) Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD. 3. Ed. São Paulo: Makron Books, 1999;

CARVALHO, Gilda Maria Rocha de. Informação e conhecimento: Uma abordagem organizacional. 1. Ed. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark. 2001;

COLBARI, A. Educação corporativa e desenvolvimento profissional na dinâmica sociocultural das empresas. Civitas – Revista de Ciências Sociais, v. 7, n. 1, jan-jun, p. 9-34, 2007;

DELORS, Jacques. Educação: um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. São Paulo: Cortez; Brasília: DF: MEC: UNESCO, 2001.

DONADIO, M. Treinamento & Desenvolvimento total: ensinando as empresas a aprender. 2. Ed., Rio de Janeiro: Qualitymark 1999;

DUTRA, J.S. Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J.S. Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão das pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

ÉBOLI, M. Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades. São Paulo. Editora Gente – 2004;

ÉBOLI, M. Coletânea universidades corporativas: educação para as empresas no século XXI. São Paulo: Schumukler Editores, 1999;

FRANCO, FREIRE, Paulo. Pedagogia da autonomia. 36. Ed. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1997.

Gil, A.C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 1996. P.44

MEISTER, J.C. Corporate universities: lessons in building a world-class work force. Boston: McGraw-Hill, 1998;

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

PAIVA, Vanilda. Produção e qualificação para o trabalho: uma revisão da bibliografia internacional. Rio de Janeiro, UFRJ/IEI, 1989.

PARRY, S.B. The quest for competencies. Training, jul.1996, pp.48-54.

RODRIGUES, N. Elogio a educação. 2. Ed. São Paulo: Editora Cortez. 2002.

RUAS, R.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L. H. Os novos horizontes de gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUGIU, A. S. Nostalgia do mestre artesão. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, São Paulo. 1998;

SENGE, P.M. A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende. 21 Editora São Paulo: Best Seller, 2004

TAPARANOFF, K. Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: UnB, 2001.

Min. do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior; Educação Corporativa. Disponível em <http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/universidades>. Acessado em 05.06.2011

Min. do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior; Educação Corporativa – Disponível em <http://www.mdic.gov.br//sio/interna/interna.php?area=3&menu=3271> Acessado em 02/07/2011

Universidade Corporativa do Banco do Brasil; Disponível em: <http://www.bb.com.br/portalbb/page3,139,9182,23,0,1,8.bb?codigoNoticia=10699&codigoRet=5993&bread=1&codigoMenu=5987> Acessado em: 10/08/2011.

Proposta Político-Pedagógica para Atuação em Gestão de Pessoas; Disponível em http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/unv/PPPGestaodePessoasBB.pdf?codigoMenu=5987&codigoRet=8190&bread=1_3 Acessado em 13/05/2011

ANEXO

Questionário

As perguntas a seguir enfatizam a importância da Educação Corporativa e da Universidade Corporativa na evolução de sua Organização. Você está sendo convidado a contribuir com esta pesquisa, na qualidade de ativo colaborador de sua empresa. Para tanto, suas respostas devem refletir a sua visão particular sobre a empresa na qual trabalha. Pedimos que justifique sua resposta complementando-a com algum comentário que ache pertinente.

1. Qual a sua idade, sexo e área de atuação na empresa?
2. Qual a sua formação acadêmica?
3. Você sabe o que significa educação corporativa?
4. Você sabe o significado e os objetivos de uma universidade corporativa?
5. Você acha importante a existência de uma Universidade Corporativa na estrutura organizacional da sua empresa?
6. Você observou alguma mudança de postura dos funcionários e colaboradores com a chegada da Universidade Corporativa na Instituição?
7. Você acha que os conceitos atribuídos à Universidade Corporativa contribuíram para uma melhoria no tratamento dos conflitos dentro de empresa?
8. Você acha que as necessidades de treinamento dos funcionários são levantadas de forma eficiente na organização?
9. Você conhece os cursos oferecidos pela organização e a que público-alvo eles se destinam?
10. Você conhece os pré-requisitos exigidos para que um profissional trabalhe na área educacional da instituição?
11. Você acha adequado o programa de treinamento de sua empresa?
12. Você se sente mais valorizado sabendo que sua empresa possui uma universidade corporativa?