



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

PRISCILLA SENE MAIA

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: Estudo de Caso na Universidade Corporativa
Caixa**

Brasília – DF

2011

PRISCILLA SENE MAIA

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: Estudo de Caso na Universidade Corporativa
Caixa**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor, Francisco
Antonio Coelho Junior

Brasília – DF

2011

Maia, Priscilla Sene.

Educação Corporativa na Administração Pública: Estudo de Caso na Universidade Corporativa Caixa / Priscilla Sene Maia. – Brasília, 2011.

72 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antonio Coelho Junior, Departamento de Administração.

1.Educação Corporativa 2.Aprendizagem Organizacional
3.Gestão do Conhecimento I. Título.

PRISCILLA SENE MAIA

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: Estudo de Caso na Universidade Corporativa
Caixa**

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

Priscilla Sene Maia

Doutor, Francisco Antonio Coelho Junior
Professor-Orientador

Doutora, Tatiane Paschoal,
Professora-Examinadora

Mestre, Breno Adaid
Professor-Examinador

Brasília, 9 de dezembro de 2011.

Dedico ao meu Deus, aos meus pais Augusto Brenda, às minhas irmãs Pamella e Patricia e ao meu noivo Michel, por serem tudo na minha vida e estarem sempre comigo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me fortalecido nessa jornada universitária, me possibilitando estar aqui hoje.

Aos meus pais pelo amor e apoio incondicional.

As minhas irmãs Pamella e Patricia por serem amigas em todas as horas.

Ao meu noivo lindo pela parceria e companheirismo seja em qual a for a situação.

Ao meu orientador Dr. Francisco Coelho pelo excelente profissional que é.

Aos servidores da Caixa Econômica Federal que me ajudaram a realizar essa pesquisa.

“Somos o que repetidamente fazemos. A excelência, portanto, não é um feito, mas um hábito”

Aristóteles

RESUMO

Esta pesquisa analisou, empiricamente, as dificuldades enfrentadas na implementação de uma universidade corporativa no setor público. Foi realizado um estudo de caso na Universidade Corporativa Caixa. A pesquisa foi de caráter qualitativo e os dados obtidos foram de fontes secundárias, tais como, bibliografia pertinente ao assunto e material disponibilizado pela empresa por meio de sua página na Internet; e de fontes primárias, pela aplicação de um roteiro de entrevista semi-estruturado. Para realizar uma análise sobre a universidade corporativa foi preciso relacionar as variáveis aprendizagem organizacional, treinamento e desenvolvimento e gestão do conhecimento. A pesquisa procurou esclarecer como se deu o processo de implementação da universidade corporativa dentro da esfera pública e, por isso, abordou o tema da reforma gerencial do Estado, traçando uma linha do tempo sobre as mudanças da administração pública até chegar aos moldes de hoje. A partir dessa discussão teórica realizou-se uma entrevista com abordagem qualitativa, utilizando um roteiro previamente estruturado. A entrevista foi realizada com uma Gestora da Universidade Corporativa Caixa, responsável direta pela gestão da universidade corporativa no âmbito daquela Organização. Os resultados da pesquisa apontaram como dificultadores à implementação da Universidade Corporativa Caixa dimensões relacionadas à estrutura organizacional, tamanho, complexidade e fatores humano e tecnológico que impactaram na efetivação da universidade. Como fatores limitadores deste estudo, ressalta-se o limitado número de participantes compondo a amostra de pesquisa, embora a mesma tenha sido desenvolvida com alguém diretamente relacionado à implementação da universidade corporativa. Como sugestões para estudos futuros, recomenda-se a realização de surveys junto à clientela envolvida na gestão do curso, bem como aos alunos que já cursaram, para verificar suas percepções sobre as dificuldades e vicissitudes verificadas nas ações relacionadas à universidade corporativa.

Palavras-chave: Educação Corporativa. Aprendizagem Organizacional. Gestão do Conhecimento.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ações de indução de aprendizagem em ambiente organizacionais.....	22
Figura 2 – Espiral do conhecimento.....	28

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de treinamento.....	24
Quadro 2 – Mudanças de paradigma.....	31
Quadro 3 – Os sete princípios de sucesso da educação corporativa e suas práticas	33

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GENEC – Gerência Nacional de Educação Corporativa

RH – Recursos Humanos

TD&E – Treinamento, desenvolvimento e educação

PSI – Processo Seletivo Interno

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Contextualização do Assunto	12
1.2	Formulação do problema	15
1.3	Objetivo Geral.....	15
1.4	Objetivos Específicos	16
1.5	Justificativa	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	A reforma da administração pública	18
2.2	Aprendizagem organizacional	21
2.2.1	Treinamento e desenvolvimento.....	23
2.3	Gestão do conhecimento.....	26
2.4	Educação corporativa	29
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	36
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	36
3.2	Caracterização da organização, setor ou área	37
3.3	Participantes do estudo	38
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	39
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	39
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	41
4.1	Histórico da Universidade Corporativa Caixa	41
4.2	Dificultadores.....	43
4.2.1	Estrutura organizacional	43
4.2.2	Envolvimento/Comprometimento.....	45
4.2.3	Perfil da Clientela.....	46
4.2.4	Tecnologia	47

4.2.5	Impactos da universidade corporativa	48
4.2.6	Recursos	49
4.2.7	Capacitação do Corpo Docente.....	50
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	52
	REFERÊNCIAS.....	55
	APÊNDICES.....	58
	Apêndice A – Roteiro de entrevista	58
	ANEXOS	59
	Anexo A – Transcrição da entrevista.....	59

1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho exige hoje profissionais cada vez mais qualificados, mesmo no serviço público a qualificação e o conhecimento tornaram-se primordiais para a realização dos objetivos organizacionais. Com a reforma da administração pública surgiu a necessidade de desenvolver a aprendizagem organizacional para capacitar e desenvolver seus funcionários. O Estado precisa executar com eficiência seus serviços e para isso conta com pessoas qualificadas.

A universidade corporativa é uma importante ferramenta de treinamento que capacita e instrui seus participantes com conhecimentos para toda uma carreira. Diferente de programas de treinamento que instruem para uma determinada área ou habilitam para uma função específica, as universidades corporativas possuem como objetivo aliar as competências do funcionário com a visão de longo prazo da organização.

Considerando esse cenário, essa pesquisa discute a implementação da universidade corporativa no setor público, mediante o contexto da administração gerencial que visa à efetividade apresentando melhores resultados e reduzindo custos para o Estado.

A seguir serão apresentados a contextualização do assunto, o problema, os objetivos e a justificativa de pesquisa.

1.1 Contextualização

Com a crescente necessidade de capacitação do mercado de trabalho, as instituições públicas passaram a investir em ações formais e informais de aprendizagem dos funcionários como vantagem competitiva. Para que as empresas se destaquem é preciso uma equipe bem preparada, que entenda as necessidades da organização e que tenha bem definido, qual é a sua contribuição no escopo de inserção em determinado ramo de negócio ou mercado.

No ambiente das empresas privadas a prática de se desenvolver ações formais e informais de aprendizagem é bastante comum devido à constante competitividade a que são submetidas. Já nas instituições públicas, essa concepção

não é tão clara, pois não existe, a priori, um mercado competitivo, porém a busca de capacitação e educação dos recursos humanos deve seguir os mesmos procedimentos e rotinas das instituições privadas com o objetivo de otimizar a qualidade do serviço prestado por meio da maximização de resultados individuais e organizacionais.

Neste contexto, o modelo de gestão pública no Brasil evoluiu, e se tornou fundamental à inserção de uma educação continuada nas instituições governamentais. Para alcançar resultados diferenciados, as repartições públicas tendem a se aproximar cada vez mais dos modelos de administração privada. O objetivo do Estado é oferecer um serviço de qualidade à população e com isso aumentar a eficácia dos atendimentos e processos (BRESSER-PEREIRA, 1998a).

Desde a era Vargas, em 1930, com a criação do Departamento Administrativo do Setor Público (DASP), a cada reforma, o Brasil procurou melhorar o serviço para melhor execução das tarefas. O objetivo das reformas administrativas que aconteceram no Brasil era tornar o serviço padronizado, sendo assim, eficiente.

A visão paternalista mostrava um modelo de gestão voltado para a nobreza. O poder, o status, eram referências de uma época onde a corrupção e o nepotismo dominavam o Estado. A mudança para o modelo burocrático pretendia diferenciar o público do privado, além de separar o político do administrador público. Weber defendia que a excelência viria da racionalização das organizações e isso a tornaria mais eficaz (OLIVEIRA, 2007).

Contudo, não foi o que ocorreu (BRESSER, 1998a). A burocratização tornou-se lenta e ineficiente, a morosidade, a papelada e a imensa necessidade de regulamentos e normas, são conhecidas como disfunções do modelo burocrático.

A partir desse período, outras soluções começaram a ser propostas, mas em 1995 a Secretaria de Administração Federal (SAF) é transformada no Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), desenvolvendo uma nova política de Organização do Estado (BRESSER-PEREIRA, 1998a).

Novos conceitos surgiram como resultado, qualidade, cliente e excelência. Posteriormente, a aplicação dos mesmos deu início a mais uma nova reforma administrativa do Estado. Genoíno (2005) acredita que o Estado, para alcançar seu objetivo nessa reforma gerencial, deve ser eficaz na prestação de serviços, transparente nas decisões e mais suscetível ao controle público.

A administração gerencial baseia-se na forma de administração das empresas privadas. Os preceitos dessa forma de gerenciamento consiste na maximização de resultados e otimização de recursos. As ações de aprendizagem nas organizações do setor privado são voltadas para capacitar seus funcionários a prestar um serviço mais eficiente utilizando menos recursos. A Administração Pública incorporou essas técnicas na realidade organizacional do Estado. Os servidores públicos estão sendo capacitados para oferecer um serviço de qualidade ao cidadão. As medidas de qualificação profissional adotadas fazem parte da reestruturação do quadro de servidores para tornar o serviço público eficiente.

Para a iniciativa privada, a educação corporativa surge da necessidade de formar no profissional das empresas não só competências para realizar determinadas tarefas, mas, também, para promover a gestão do conhecimento destinado aos fins da instituição. Esse termo, educação corporativa, pode ser entendido como a fusão da universidade tradicional a cursos profissionalizantes (OLIVEIRA, 2007). Não há o intuito de formar academicamente o profissional, mas capacitá-lo a adquirir conhecimentos para desenvolver na área de atuação específica do mercado. Nesse mesmo segmento, a administração pública tenta inserir esse conceito com as devidas adaptações no intuito de melhorar a qualidade do serviço público prestado.

Meister (1999) defende a interferência direta das empresas nas instituições educacionais formais para levar conteúdos e práticas conectadas as necessidades da empresa. O conhecimento adquirido por meio de técnicas de treinamento e desenvolvimento aliado a experiências profissionais tornam os funcionários mais preparados para a realidade do mercado.

O objetivo de se criar a Universidade Corporativa consiste em desenvolver profissionais que atendam as necessidades-fim da empresa, o que faz parte de um interesse estratégico e operacional (QUARTIERO; CERNY, 2005). Diferentemente das universidades tradicionais, que demandam conhecimentos gerais, a universidade corporativa se aplica a um público determinado, com metas voltadas ao crescimento da organização.

Em instituições públicas ou privadas, a universidade corporativa é importante para o desenvolvimento dos funcionários e o alcance dos resultados. O objetivo é uma educação continuada por meio da educação corporativa, promovendo aos funcionários conhecimento organizacional e pessoal.

Observa-se que as mudanças que existiram na forma de gerenciamento ao longo dos anos, oferecem, hoje, uma gama de empresas que querem manter-se no mercado mesmo diante da competitividade empresarial. Nesse contexto, o aprendizado organizacional é fundamental para o sucesso das organizações. Em instituições públicas ou privadas, o objetivo é qualificar o empregado não somente na função que exerce, mas capacitá-lo a enxergar a empresa como um todo e desenvolver um trabalho eficiente e que gere resultados para o profissional e para a empresa.

Na Seção a seguir será feita uma discussão mais aprofundada acerca dos temas e aspectos gerais deste trabalho.

1.2 Formulação do problema

Após a reforma administrativa do Estado, com foco na administração gerencialista, a educação corporativa nas instituições públicas ganhou espaço na administração pública. Porém, ao longo dessa nova gestão, poucas instituições criaram as suas universidades corporativas. Torna-se fundamental, assim, verificar as etapas e processos necessários à criação de universidades corporativas no âmbito das organizações, especialmente as de natureza pública, haja vista que as ações de aprendizagem geram efeitos no desempenho competente dos indivíduos. Identificando-se os fatores facilitadores e dificultadores vivenciados por uma organização de natureza pública, tem-se a possibilidade de discutir o passo a passo necessário à implementação de uma universidade corporativa, bem como os fatores dificultadores à sua implementação, caso alguma outra organização pública queira efetuar ações de benchmarking. Assim, questiona-se: quais os impedimentos ou dificuldades verificados na implementação da Universidade Corporativa Caixa?

1.3 Objetivo Geral

Identificar, empiricamente, os impedimentos e dificuldades enfrentados durante a implementação da Universidade Corporativa Caixa.

1.4 Objetivos Específicos

- Levantar a percepção de funcionário(s) da Caixa sobre os fatores dificultadores à implementação da Universidade Corporativa Caixa.
- Identificar transformações, no funcionamento da Universidade Corporativa Caixa, desde a sua origem até os dias atuais.

1.5 Justificativa

O novo momento enfrentado pela a administração pública, focado no resultado e excelência, tornou-se necessário um maior investimento na capacitação do principal pilar de qualquer organização: os recursos humanos. E o desenvolvimento organizacional, segundo a doutrina majoritária, é a ferramenta indicada para isso, com a formação de longo prazo de funcionários capacitados a oferecer um serviço de qualidade aos cidadãos que preza pela eficiência da máquina pública.

Para contornar as disfunções da administração burocrática, o foco é deixar as dificuldades, a papelada e o apego aos ritos burocráticos, dando lugar aos resultados e a gestão participativa.

Esse estudo tem como relevância levantar questões de desenvolvimento organizacional por meio da educação corporativa promovendo novas experiências para a administração pública. Em um estudo de caso feito sobre a Universidade Corporativa Caixa, será relatado quais as dificuldades enfrentados na implementação desse tipo de educação em uma organização pública. Busca-se uma reflexão da atual posição da administração pública frente à ampla possibilidade de ação na área de gestão do conhecimento e desenvolvimento organizacional. A sociedade é a principal beneficiada, pois o rearranjo dessa estrutura com a inserção da universidade corporativa aumenta a excelência e o resultado nos serviços públicos.

O segmento de bancos passou a prezar pela capacitação e aperfeiçoamento de técnicas para formação e desenvolvimento dos seus empregados. A

Universidade Corporativa ganha espaço nas pautas de estratégias de diversas organizações. Essa pesquisa permitirá um estudo detalhado sobre as dificuldades encontradas na implementação de uma universidade corporativa dentro das instituições públicas, estabelecendo sua relação com a reforma gerencial no Brasil.

Neste Capítulo foi apresentado a contextualização, a formulação do problema, os objetivo geral e específicos e a justificativa. No Capítulo a seguir, apresenta-se o referencial teórico da literatura relacionada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste Capítulo será discutida a inserção da educação corporativa nas instituições públicas, que foi um marco para a Administração Pública no Brasil. E, posteriormente, será conceituada a educação corporativa e suas diversas abordagens como aprendizagem organizacional, treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e universidade corporativa. Com todas as mudanças ocorridas na gestão administrativa do nosso País, no escopo da reforma gerencial, uma educação continuada é fundamental para que o Estado possa oferecer serviços voltados para práticas de gestão da qualidade proporcionada aos servidores de forma educacional. Hipotetiza-se que a universidade corporativa é uma das mais eficientes formas de educação continuada.

Será feito uma análise das transformações gerenciais na administração pública, onde se pode observar que o objetivo do Estado é servir o cidadão, que no caso de empresas particulares seriam os clientes, com o objetivo de minimizar os custos (maximização de lucros, levando-se, em conta, as empresas privadas).

2.1 A reforma da administração pública

A Reforma do Estado passou por várias transformações até chegar ao modelo de gestão atual. Sua relevância não se dá apenas pelas melhorias na organização do país, mas, também, pelo progresso que proporcionou aos cidadãos de forma geral. O acesso aos cargos públicos, a transparência nas ações do governo e principalmente na eficiência da prestação do serviço público.

Bresser-Pereira (1998a) discute a transformação da administração pública brasileira, como se deu e qual a importância para o desenvolvimento do Brasil. A primeira reforma executada no país foi a Reforma Burocrática. O Brasil era administrado de forma como se ainda houvesse uma monarquia autoritária, regido pelo poder do soberano. O autor relata que a Administração Paternalista era do Estado, mas não era pública, não havia separação entre o privado do príncipe e o patrimônio público, era a monarquia que exercia o poder de forma autoritária.

No Estado Patrimonialista não havia eficiência no serviço executado devido ao grande número de funcionários “amigos de quem estava no poder”. Todos os critérios administrativos eram pessoais e o nepotismo imperava de forma absoluta. Romper com o patrimonialismo foi um grande passo, visto que surgia a administração profissional (BRESSER-PEREIRA, 1998a) baseado na administração burocrática.

A reforma burocrática de 1930 pretendia tornar o Estado mais eficiente e profissional. Precisava deixar as práticas e costumes do Estado Absolutista e dar lugar à efetividade para o desenvolvimento das instituições governamentais, onde houvesse clareza na distinção do público com o privado, medidas que regulassem as ações com critérios estabelecidos e isso fosse igualitário, sem distinção de pessoas, por classe, partidos políticos ou religião.

O Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) foi criado para ser órgão executor e formulador de uma nova forma de pensar e organizar a administração pública, realizar uma revolução de mudança na indústria, modernizando-a e valorizando a competência técnica (BRESSER-PEREIRA, 2001). A reforma burocrática propunha uma forma de gestão baseado no tipo de organização ideal preconizada por Weber (CAMPOS, 1978). Essa teoria baseava-se na racionalidade para garantir o máximo de eficiência era necessário adequar os meios aos objetivos fins. Para isso, a teoria tinha princípios que garantiam a sistematização e padronização dos processos, visando estabelecer impessoalidade, normas e regulamentos legais, divisão racional do trabalho e uma hierarquia baseada na autoridade.

O Estado Burocrático se consolidou e se institucionalizou, porém não obteve o êxito idealizado, pela existência de resquícios do patrimonialismo e pelas disfunções da burocracia: excesso de papel, de formalismo, dificuldades para execução de trabalhos rotineiros e uma sequência de ritos que atrasavam os serviços públicos que despendiam dinheiro, tempo e recursos humanos para execução de tarefas simples. Os meios tornaram-se fins, e burocracia passou a ser reconhecida como ineficiência (CAMPOS, 1978).

O Decreto Lei nº 200 de 1967 pretendia diminuir a morosidade causada pelo excesso de formalidades e rigidez às normas. Atividades que eram exercidas pela Administração Direta foram transferidas às autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista com o objetivo de descentralizar os

serviços e abrir espaço para atividades essenciais de competências diretas do Estado. Essa foi uma tentativa de reforma gerencial que não obteve sucesso. Táticas do regime militar ainda não desenvolviam carreiras de gestores de alto nível, realizando as contratações por meio de empresas estatais (OLIVEIRA, 2007).

A sociedade capitalista industrial foi substituída pela sociedade pós-industrial da gestão do conhecimento e dos serviços dando espaço a nova reforma gerencial (BRESSER-PEREIRA, 2001). A reforma gerencial baseia-se na administração gerencial de empresas privadas. O Estado não busca os mesmos resultados de uma empresa, mas espera ter a mesma eficiência, celeridade nos processos e melhor aproveitamento na gestão de pessoas e gestão de materiais, com o objetivo de atender melhor as demandas da sociedade.

A reforma do Estado tornou-se essencial em 1990, auge de um período hiperinflacionário. Com a posse de Fernando Henrique Cardoso, em 1995:

[...] ficou claro para a sociedade brasileira que essa reforma tornara-se, condição, de um lado, da consolidação do ajuste fiscal do Estado Brasileiro, e, de outro, da existência no país de um serviço público moderno, profissional e eficiente, voltado para o atendimento das necessidades dos cidadãos (BRESSER-PEREIRA, 1998b, p.5).

Um dos objetivos da reforma era a modernização ou o aumento da eficiência da administração pública em um resultado de médio prazo. Medidas para a flexibilização da estabilidade e a definição clara de um sistema de remuneração são algumas das propostas que abririam espaço para a reforma gerencial e traria sinais da sociedade e seus representantes políticos de que estariam apoiando “uma administração pública renovada, com um novo Estado moderno e eficiente” (BRESSER-PEREIRA, 1998b, p. 28).

Para concretização dos resultados pretendidos com a Reforma Gerencial torna-se indispensável a capacitação dos funcionários públicos para prestar um serviço de excelência e proporcionar espaço para atuação de gestores qualificados, que saibam conduzir situações a fim de tornar eficiente o trabalho desenvolvido pelo Estado.

2.2 Aprendizagem organizacional

Com o objetivo de maximizar os resultados numa organização, um importante conceito é incorporado no ambiente de trabalho, a saber, aprendizagem organizacional. Probst e Buchel (1997) definem como processo de mudança da base de valores e dos conhecimentos da organização, levado a um incremento da habilidade na resolução de problemas e na capacidade de ação frente às demandas do meio ambiente. Dahlman (2002) sugere como conceito de aprendizagem organizacional sendo aquela que estimula suas organizações e pessoas a adquirirem, criarem, disseminarem e usarem o conhecimento de modo mais eficiente.

Embora esta variável ainda não tenha um conceito claramente consolidado na literatura sobre comportamento organizacional, grande parte das organizações passaram a adotar esses princípios para gerarem mudança de valores e construção de conhecimento entre toda a equipe de funcionários. Empresas de vários segmentos utilizam-se de ferramentas de treinamento e desenvolvimento para criar uma cultura de aprendizagem.

Segundo Vargas (1996), as primeiras atividades de treinamento já eram realizadas pelos homens da caverna que repassavam seus conhecimentos aos seus descendentes. Essas atividades foram percebidas ao longo dos anos como desenvolvimento de pessoal e foram sistematizadas para facilitar a utilização. Mas foi na segunda Guerra Mundial que esse processo foi reconhecido. E no decorrer dos anos foi substancialmente utilizado pelas organizações.

Coelho Jr. e Borges-Andrade (2008) tratam da aprendizagem no âmbito das organizações. Em um cenário globalizado como o que vivemos hoje, as ações direcionadas ao aprendizado contínuo dos funcionários são importantes para que as organizações não se tornem obsoletas e defasadas em relação ao mercado e sejam capazes de inovarem constantemente. A aprendizagem do indivíduo dentro de uma organização é manifestada pela necessidade de adquirir conhecimentos e habilidades objetivando melhor desempenho de suas atribuições.

Os conceitos de aprendizagem, quase sempre, partem da ideia em que se absorvem conhecimentos por meio de atividades formais de instrução, com atividades direcionadas a desenvolver qualificação para determinada finalidade.

Diante de vários conceitos infere-se que a aprendizagem remete a algum tipo de aquisição de conhecimento ou habilidade por meio de atividades formais de instrução. O aprendizado é individual, porém ele extrapola para toda a organização. (COELHO JR; BORGES-ANDRADE, 2008).

À medida que o indivíduo consegue incorporar a nova aprendizagem aos seus conhecimentos e habilidades atuais, a aquisição ocorre de maneira mais eficiente e eficaz, e há uma probabilidade maior de ocorrer retenção e aplicação (COELHO JR; BORGES-ANDRADE, 2008, p. 226).

A aprendizagem traz mudanças no desempenho do aprendiz, capaz de serem observadas em seu desempenho. Coelho Jr. e Borges-Andrade (2008) relacionam algumas definições a três abordagens ao nível individual de aprendizagem, que se refere à mudança de comportamento resultante de treino ou experiência; ao desenvolvimento de capacidades e estruturas inatas ao indivíduo; e aquisição, retenção e organização do conhecimento por meio de estruturas ou redes construídas a partir da interação ativa entre o indivíduo e o meio. Sabendo disso, as organizações podem se planejar para executar ações que visem o aprendizado.

Vargas e Abbad (2006) propõem um diagrama, conforme Figura 1, com uma visão integrada de cinco conceitos para a indução de aprendizagem. São eles a informação, a instrução, o treinamento, o desenvolvimento e a educação.

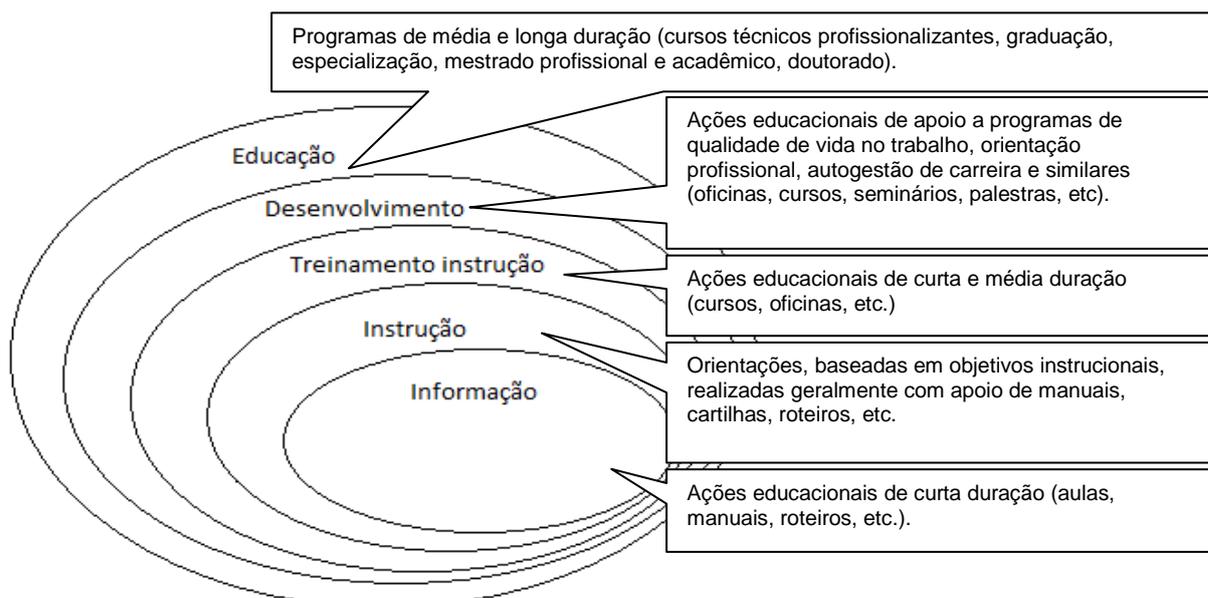


Figura 1 – Ações de indução de aprendizagem em ambiente organizacionais
Fonte: Vargas e Abbad (2006. p. 143)

Vargas e Abbad (2006) tratam os cinco conceitos do desenvolvimento organizacional. A informação é uma forma de indução de aprendizagem, é conteúdo organizado e disponibilizado em diferentes meios, principalmente ligados a tecnologia da informação. A instrução é “a forma mais simples de estruturação de eventos de aprendizagem que envolve definição de objetivos e aplicação de procedimentos instrucionais (VARGAS; ABBAD, 2006, p. 139)”, e é utilizada para a transmissão de conhecimentos e habilidades por eventos de curta duração. O treinamento possui diferentes definições na literatura, mas que, usualmente, remetem à oferta de ações de capacitação orientadas ao preenchimento de lacunas no desempenho atual dos indivíduos, conforme vê-se a seguir.

[...] todo o processo de socialização que ocorre no contexto de trabalho – implicando aprendizagem e mudança de comportamentos – não acontece com base em procedimentos intencionalmente concebidos e sob controle da organização, aos quais se costuma chamar de ‘treinamento’. Assim, também o próprio processo de aprimoramento do desempenho em uma determinada tarefa, como produto de experiência individual em executá-la [...] (BASTOS, 1991 apud VARGAS; ABBAD, 2006, p. 141).

Do desenvolvimento, depreende-se o conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem que as organizações proporcionam aos empregados por meio de estratégias específicas. E o conceito de educação refere-se a programas de qualificação profissional a médio e longo prazo (VARGAS; ABBAD, 2006, p. 145).

O ambiente organizacional requer profissionais qualificados que atendam as necessidades do mercado. O uso de práticas de TD&E tornou-se comum nas organizações de diversos segmentos. Os benefícios gerados por meio da aprendizagem alcançam toda a organização, pois os resultados são sentidos no desenvolvimento de suas ações.

2.2.1 Treinamento e desenvolvimento

O conhecimento é o alicerce para o processo produtivo, e se tornou o maior diferencial competitivo no mercado atual. Porém, ele é algo extremamente volátil, muito difícil de obter e manter dentro da empresa. E isso ocorre porque ele esta

presente no capital intelectual, ou seja, as pessoas. E o treinamento é o instrumento para alcançar esse diferencial, onde se buscava o curso específico da função, visando, na maioria das vezes, o aumento da produção.

As técnicas de treinamento sempre estiveram presentes nos modelos da administração. Na organização taylorista, havia a repetição do trabalho e reprodução do conhecimento. A alta gerência era responsável por criar as normas, manuais e regras que deveriam ser repassados a todos na empresa para sua execução. A partir dessa visão surgiram as áreas de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), com o objetivo de desenvolver habilidades específicas dentro de um escopo tático-operacional (EBOLI, 2004).

No contexto das organizações, a principal forma de se promover conhecimento é por meio do treinamento. Existem diversas definições a respeito do tema. Os autores Vargas e Abbad (2006) sugerem um quadro resumo sobre definições de treinamento (ver Quadro 1):

<i>Autor</i>	<i>Definições</i>
Hinrichs (1976)	“Treinamento pode ser definido com quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização.”
Nadler (1984)	“Treinamento é aprendizagem para propiciar melhoria de desempenho no trabalho atual.”
Wexley (1984)	“Treinamento é o esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte de seus empregados.”
UK <i>Department of Employment</i> (1971, apud Latham 1988)	“Treinamento é o desenvolvimento sistemático de padrões de comportamentos, atitudes, conhecimentos-habilidade, requeridos por um indivíduo, de forma a desempenhar adequadamente uma dada tarefa ou trabalho.”
Goldstein (1991)	“Treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho.”

Quadro 1. Definições de Treinamento
Fonte: Vargas e Abbad (2006. p. 140)

Para Rosemberg (2001, apud VARGAS; ABBAD, 2006), existem quatro elementos principais para treinamento:

- A intenção de melhorar um desempenho específico, normalmente, derivada de uma avaliação de necessidades e refletida na elaboração de objetivos instrucionais;
- O desenho que reflete à estratégia instrucional que melhor se ajusta a aprendizagem requerida e às características da clientela, bem como as estratégias de mensuração que apontam a eficácia do treinamento;
- Os meios pelos quais a instrução é entregue, que pode incluir a sala de aula, uma variedade de tecnologias, estudos independentes ou uma combinação de abordagens;
- A avaliação, cujos níveis de complexidade podem variar desde situações mais simples até as mais formais que incluam exigência de certificação.

Sendo assim, o treinamento é realizado com o levantamento das necessidades realizado junto ao alcance da estratégia da organização, a identificação dos meios que melhor atendam à realização da instrução e avaliado pelos níveis de complexidade adotados para requisitar as exigências mínimas de certificação.

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).

Devido essa interpretação contínua de treinamento, evoluiu-se para o conceito de desenvolvimento, onde o foco não está na função, e sim na busca de conhecimentos, habilidades e atitudes exigidas do cargo.

A educação e qualificação da força de trabalho será a principal vantagem competitiva do século vinte e um. Motivo: está surgindo um conjunto totalmente novo de tecnologias que exigirão que o trabalhador médio, seja no setor administrativo ou de produção, adquira qualificações que não eram obrigatórias no passado. Essas qualificações vão além das

responsabilidades limitadas de determinado cargo e alcançam um amplo conjunto de habilidades necessárias para que trabalhador se adapte às novas tecnologias e mudanças no mercado de trabalho (THUROW apud MEISTER, 1999, p. 49).

Demo (2008) conceitua desenvolvimento de uma forma mais abrangente, referindo-se a esse como um conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem patrocinada total ou parcialmente pela organização, que possibilita o crescimento pessoal do seu empregado, objetivando que ele seja capaz de produzir conhecimento relevante adequado ao negócio da organização. O empregado agrega valor ao seu trabalho à medida que seu desempenho aumenta em relação às atividades realizadas.

O surgimento de um novo ambiente empresarial caracterizado por profundas e freqüentes mudanças, pela necessidade de respostas cada vez mais ágeis, para garantir a sobrevivência da organização, gera um impacto significativo no perfil de gestores e colaboradores que as empresas esperam formar nestes novos tempos (EBOLI, 2004, p. 37).

Para as organizações atuais, é preciso um novo modelo de treinamento e educação, de forma continuada, que capacite seus funcionários a desenvolverem habilidades que vão além das desempenhadas em determinada função. É preciso desenvolver competências que atendam as expectativas da era do conhecimento.

2.3 Gestão do conhecimento

A partir da década de 90 o mercado já se comportava de maneira diferente. A ênfase deixava de ser sobre métodos de produção e redução de custos. A competitividade estava cada vez mais ligada ao valor do produto para o cliente. E o ritmo de mudanças aumentava devido à rapidez tecnológica. Em virtude disto, as organizações tiveram que se reinventar.

A mão-de-obra valorizada passou a ser não mais a mecânica, mas sim a intelectual, que pudesse compreender e se antecipar às novas mudanças. O conhecimento no novo século tornou-se moeda de grande valor no mundo organizacional contemporâneo, conforme vê-se a seguir.

A gestão do conhecimento é um processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerar o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento. Deste modo deve fazer parte da estratégia organizacional e ter sua implantação garantida e patrocinada pela alta gerência, a quem deve estar subordinado todo o processo de gestão do conhecimento. (ROSSATO, 2006, p.10).

Com esse novo conhecimento, as organizações adquirem um novo diferencial competitivo, baseado no capital intelectual. Na era da informação, a permanência no mercado depende de uma revisão nos modelos de gestão para garantir a competitividade no mercado (empresas privadas) e a capacidade de cumprir sua missão (empresas públicas). Uma das estratégias desenvolvidas nas organizações é a disseminação do conhecimento (COLAUTO; BEUREN, 2003).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), as organizações do conhecimento são aquelas que criam novos saberes e os disseminam na empresa, incorporando nos seus produtos e serviços. Pode ser um novo processo ou uma nova ferramenta, por isso que a gestão do conhecimento está aliada à inovação, e para que isso aconteça é necessário a informação e a qualificação profissional.

O conhecimento não está contido apenas nos documentos e repositórios de informação, mas também, nas rotinas organizacionais, processos, práticas e normas, enfim, nos ativos intangíveis da organização. Na maioria das vezes, o conhecimento já está na organização sendo necessária apenas a gestão dos ativos intelectuais (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

Nonaka e Takeuchi (1997) classificam o conhecimento humano em dois tipos: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. O primeiro é o que pode ser desenvolvido por meio da linguagem formal, facilmente transmitido entre os indivíduos. O conhecimento tácito é mais difícil de ser articulado na linguagem formal, pois é pessoal, baseado em experiências individuais que envolvem fatores intangíveis (crenças, perspectivas, intuições, habilidades, emoções), também conhecidos como *know how*. É uma importante fonte de competitividade entre as organizações. Nessa ótica, o conhecimento é a interação que ocorre no ambiente organizacional e se desenvolve por meio do processo de aprendizagem.

Com base nisso, os dois autores propuseram um modelo de conversão do conhecimento por meio de interações, de modo que o conhecimento pudesse ser gerenciado. Para tornar-se uma organização que gera conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolveram o espiral do conhecimento (Figura 2). A

organização deve completar um ciclo (espiral) que vai de tácito para tácito, tácito para explícito, explícito para explícito e explícito para tácito. Quando o espiral é completado, o ciclo começa novamente, porém em patamares mais elevados.



Figura 2. Espiral do conhecimento
 Fonte: Nonak, Takeuchi (1997. p.80)
 Assim:

- Socialização: é o compartilhamento do conhecimento tácito, obtido por meio da imitação, observação ou prática.
- Externalização: conversão do conhecimento tácito em explícito e sua comunicação ao grupo.
- Combinação: padronização do conhecimento, organizá-lo em manual ou guia de trabalho e incorporá-lo a um produto.
- Internalização: incorporação dos novos conhecimentos explícitos compartilhados na organização e outras pessoas começam a internalizá-los e utilizam para expandir seu próprio conhecimento tácito.

Segundo Dengo (2001), tendo em vista a valorização do conhecimento como fator competitivo no mercado, nos últimos anos, as empresas que se preocuparam em permanecer no mercado e alcançar níveis elevados nos negócios precisaram reavaliar suas estratégias organizacionais. Para o autor, por meio da educação

corporativa, as empresas podem criar *expertise* que lhes garantam vantagens competitivas.

2.4 Educação Corporativa

Com toda a mudança na forma de administrar o país, técnicas de recursos humanos, anteriormente utilizadas somente em organizações privadas, começaram a ganhar espaço nas instituições públicas. Os programas de treinamento sempre foram restritos aos níveis gerenciais nas organizações, o que marcou a transformação do centro de treinamento & desenvolvimento (T&D) para uma abordagem ampla com o envolvimento de todos os funcionários foi o surgimento da universidade corporativa (EBOLI, 2004).

Uma universidade corporativa é uma entidade educacional que funciona como uma ferramenta estratégica desenhada com o fim de ajudar a organização-mãe a atingir sua missão, por intermédio da condução de atividades que cultivem a sabedoria, o conhecimento e a aprendizagem individual e organizacional (ALLEN, 2002 apud VARGAS e ABBAD, 2006, p.152)

A implementação de uma universidade corporativa tem o propósito de apoiar a missão da empresa. A aprendizagem que não se aplica aos objetivos estratégicos não é considerada resultado positivo para a universidade corporativa. A efetividade da educação corporativa é atingida quando os empregados e a organização aplicam o conhecimento adquirido no intuito de cumprir com os objetivos organizacionais (VARGAS, 2003).

O conceito de universidade corporativa foi desenvolvido originalmente nos Estados Unidos, com a cultura de inovação e competição em mercados de economia bastante acirrada. Com um modelo onde a busca é pela efetividade, a universidade corporativa vem abrindo portas no Brasil (MEISTER, 1999). A administração pública, baseada em um novo modelo de gestão, também investe na universidade corporativa como estratégia organizacional para obter a eficiência no serviço público.

É um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação de funcionários, cliente e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais, além de um laboratório de aprendizagem para a organização de um pólo permanente (MEISTER, 1999, p. 29).

A relevância que a área de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) adquiriu sobre as demais funções da gestão de pessoas é inquestionável. Vargas (2003) cita a visão de Allen (2002) e Meister (1999), que defendem a mesma posição com relação às diferenças entre universidades corporativas e departamentos de treinamento. As duas não podem ser comparadas, pois a educação corporativa representa um esforço da organização no sentido de desenvolver qualificações, conhecimento e competências necessários ao sucesso no trabalho atual e futuro. Um dos pilares da gestão empresarial bem sucedida evidencia-se pela migração do TD&E tradicional para a universidade corporativa, que ganhou foco e força estratégica (EBOLI, 2004).

Alperstedt (2001) também discute a respeito das universidades corporativas e suas características, propiciando a diferença entre universidades corporativas e os departamentos de treinamento e desenvolvimento. Com essa diferenciação, nota-se que a aprendizagem ocorre por meio de treinamento e desenvolvimento dos funcionários com o objetivo que este seja mais produtivo. Verifica-se a promoção da aprendizagem organizacional quando pela iniciativa de cursos próprios motivados por mudança organizacional busca-se a efetividade. Este direcionamento corrobora para a formação e desenvolvimento de vantagens competitivas da organização à qual pertence.

A necessidade de desenvolver continuamente profissionais mais capacitados para as decisões estratégicas na organização tendem a tornar os centros de treinamento e desenvolvimento defasados em relação às expectativas baseadas na gestão do conhecimento. As organizações precisam de empregados que apliquem seus conhecimentos no exercício de sua função, mas que tenham como objetivo alcançar as estratégias traçadas para o êxito da organização. A educação corporativa incorpora-se nesse contexto objetivando capacitar esses funcionários a essa nova visão que abrange toda a estrutura organizacional. Eboli (2004) apresenta a mudança de paradigma de um centro de TD&E para a universidade corporativa, conforme Quadro 2.

CENTRO DE TREINAMENTO		EDUCAÇÃO CORPORATIVA
Desenvolver habilidades	Objetivo	Desenvolver as competências críticas
Aprendizagem individual	Foco	Aprendizado organizacional
Tático	Escopo	Estratégico
Necessidades individuais	Ênfase	Estratégias de Negócio
Interno	Público	Interno e externo
Espaço real	Local	Espaço real e virtual
Aumento das habilidades	Resultado	Aumento da competitividade

Quadro 2. Mudança de paradigma
 Fonte: Meister apud Eboli (2004. p. 50)

Universidade corporativa é um termo muito restrito e bastante questionado pela forma de como se assemelha à universidade tradicional. Meister (1999) diz que a finalidade da iniciativa é preparar participantes e patrocinadores para sucesso no trabalho atual e na carreira profissional. Eboli (2002) relaciona as escolas tradicionais de Administração por conter pesquisas, docência e prestação de serviços. Alperstedt (2001) pretendeu diferenciar as duas e, por isso, apontou objetivos e abordagens com formas distintas em cada uma delas.

As empresas pioneiras na incorporação da universidade corporativa na realidade de suas organizações demonstraram a capacidade de visualizar o futuro e direcionar seus esforços para desenvolver o capital humano com sistemas educacionais competitivos. Eboli (2004) sintetiza dez etapas de elaboração para a implementação de uma universidade corporativa.

- Envolver e comprometer a alta administração com o processo de aprendizagem;
- Definir o que é crítico para o sucesso;
- Realizar diagnóstico das competências críticas empresariais, organizacionais e humanas;
- Alinhar o sistema de educação às estratégias de negócios;
- Definir públicos-alvo;
- Avaliar e ajustar os programas existentes contemplando as competências críticas definidas;

- Conceber ações e programas educacionais presenciais e/ou virtuais sempre orientados para as necessidades dos negócios;
- Avaliar tecnologia de educação disponível;
- Criar um ambiente e uma rotina de trabalho propício à aprendizagem;
- Estabelecer um sistema eficaz de avaliação dos resultados obtidos com investimentos em treinamento.

Com a inconstância nas mudanças tecnológicas se faz necessário o aperfeiçoamento constante e progressivo, e é nessa necessidade que a educação corporativa se faz presente. O processo de aprendizagem preconizado nas universidades corporativas se desenvolve no sentido de capacitar seus empregados a adquirirem conhecimentos específicos, para desempenho de sua função e, também, conhecimentos voltados aos objetivos estratégicos da instituição, conhecimento que em longo prazo seja trabalhado na sua carreira profissional.

A missão da universidade corporativa, segundo a visão de Eboli (2004), consiste em formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional, onde engloba geração, assimilação, difusão e aplicação, por meio da educação continuada, um processo de aprendizagem ativo e contínuo.

O objetivo principal da universidade corporativa também é apresentado por Eboli (2004), que define como o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios. Com o objetivo estabelecido, a organização que realiza a implementação de um sistema educacional como a universidade corporativa deve estabelecer prioridades para o desenvolvimento de seus funcionários em todos os níveis dentro da carreira.

Diferente de como se realizava no passado, os treinamentos eram destinados somente aos níveis gerenciais, hoje, o gestor dessa iniciativa deve se preocupar com a capacitação de todo o quadro de funcionários para promover inovação e iniciativa, a fim de alcançar os objetivos organizacionais (EBOLI, 2004).

Para o sucesso da educação corporativa, Eboli (2004) ressalta dois pontos de reflexão: princípios e práticas. Os princípios norteiam o plano estratégico, dão suporte a cultura, estrutura e modelos de gestão que “favoreçam escolhas pessoais que transforme esses princípios em ações, práticas, hábitos e exercícios

corporativos, capazes de gerar um comportamento cotidiano nos colaboradores [...]” (EBOLI, 2004, p. 58). Já as práticas são escolhas organizacionais que permitem transformar as escolhas estratégicas (competências empresariais) em escolhas pessoais (competências humanas).

No Quadro 3, Eboli (2004) apresenta o que se espera de uma universidade corporativa e suas principais práticas relacionadas. “O importante é que todos eles sejam contemplados na elaboração do projeto de concepção do sistema de educação corporativa e que haja práticas associadas a cada um deles (EBOLI, 2004, p. 61).”

Princípio	Prática
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.
Perpetuidade	Ser veículo de disseminação da cultura empresarial. Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.
Conectividade	Adotar e implementar a educação “inclusiva”, contemplando o público interno e o externo. Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências. Integrar sistema de educação com o modelo de gestão do conhecimento. Criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.
Disponibilidade	Utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada à educação. Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem medida por tecnologia). Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.
Cidadania	Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais. Comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando: <ul style="list-style-type: none"> - A formação de atores sociais dentro e fora da empresa; - A construção social do conhecimento organizacional.
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. Parcerias externas: estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.
Sustentabilidade	Tonar-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.

Quadro 3. Os setes princípios de sucesso da educação corporativa e suas práticas
Fonte: Eboli (2004. p. 60)

O processo de aprendizagem é realizado durante anos com conhecimentos adquiridos em treinamentos, não só de forma individual, mas também, em grupo com habilidades técnicas, humanas e conceituais (Alperstedt, 2001). Com a necessidade de adquirir novos conhecimentos, Alperstedt (2001) afirma que o indivíduo pode perceber essa necessidade e estar disposto a elevar seu nível intelectual pela percepção de ameaças no ambiente de segurança profissional, aumentando suas chances no mercado.

A educação e o conhecimento são adquiridos ao longo dos anos. A economia passada dividia a vida do indivíduo em dois períodos: a época dos estudos, até a formatura e, depois, a época do trabalho. A base de conhecimentos existente hoje foi construída em várias fases (MEISTER, 1999). É preciso buscar reciclagem de conhecimentos e aprender sobre novas tecnologias para que haja mais oportunidades e seja oferecido um trabalho melhor e eficiente. As ações de aprendizagem no trabalho devem ser constantes.

As universidades corporativas são essencialmente as dependências internas de educação e treinamento que surgiram nas empresas por causa, de um lado, da frustração com a qualidade e o conteúdo da educação pós-secundária e, do outro, da necessidade de um aprendizado permanente (MEISTER, 1999, p. 12).

Eboli (2004) acredita na educação para reduzir desigualdades sociais. Descreve que uma empresa, ao investir na formação do funcionário, cumpre com o papel social não só para que o indivíduo seja capaz interagir com o mundo corporativo, mas também, os capacita a criar posturas críticas em relação ao mundo ao redor.

As práticas de educação corporativa devem favorecer uma atuação profissional impregnada de personalidade, criando condições para o desenvolvimento do conhecimento criador e da postura empreendedora e para o florescimento de necessidade de as empresas deixarem de encarar o desenvolvimento de pessoas como algo pontual, treinando-as em habilidades específicas. A postura voltada à aprendizagem contínua e ao autodesenvolvimento é um estado de espírito, um processo de constante crescimento e fortalecimento de indivíduos talentosos e competentes. Cabe às organizações, entretanto criar uma ambiente favorável para a sua manifestação (EBOLI, 2004, p.44).

Segundo Eboli (2004), para que as empresas desenvolvam com eficiência os empregados de sua organização é necessário adotar um sistema de educação estratégia nos moldes da universidade corporativa. Um novo aspecto que aponta para uma vantagem competitiva sustentável é o comprometimento que a empresa deve demonstrar com a educação e o desenvolvimento dos seus colaboradores. A autora salienta ser:

[...] absolutamente necessário que as empresas desenvolvam seus talentos e competências a fim de aumentar sua competitividade e obter melhores resultados nos negócios. E para que isso ocorra é importante que haja ações integradas e conectadas em todas as esferas – organização, gestão de pessoas e indivíduos (EBOLI, 2004, p. 43).

Nesse contexto, observa-se que o conhecimento adquirido e habilidades desenvolvidas tornam-se diferencial para as organizações. Os investimentos em atividades onde existe capacitação e treinamento, investimento no desenvolvimento de competências do empregado, são importantes não somente para o indivíduo, mas para alcançar a missão da empresa, que necessita lograr êxito no serviço prestado, por meio do desempenho individual de cada empregado.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste Capítulo serão apresentados os métodos de pesquisa utilizados para a investigação do tema estudado, incluindo o tipo e a descrição geral da pesquisa, caracterização da organização, participantes do estudo, instrumento de pesquisa e os procedimentos de coleta e de análise de dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

O método de pesquisa utilizado consistiu em uma pesquisa descritiva e exploratória baseada no estudo de caso, que é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais, que consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. É encarado como o delineamento mais adequado para investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real, onde os limites entre fenômeno e contexto são claramente definidos (YIN, 2001 apud GIL, 2002).

Yin (2001) relata que existem críticas a respeito desse tipo de investigação, com alegações de que não há rigor científico em estudos de caso. Porém, é uma forma de investigar empiricamente seguindo um conjunto de procedimentos estabelecidos.

Foi feito, também, levantamento bibliográfico, a fim de colher o maior número de informações e conceitos para alcançar os objetivos da pesquisa. A coleta de dados utilizou fontes secundárias como livros da literatura relacionada ao tema de estudo, artigos e material disponibilizado pela empresa na sua página da Internet. Além disso, como fonte primária de obtenção de dados, foi utilizado um roteiro de entrevista semi-estruturado para colher dados pertinentes à consecução dos objetivos deste estudo em entrevista realizada junto a uma Gestora da Universidade Corporativa Caixa.

A pesquisa é de natureza aplicada e de abordagem qualitativa, que diz respeito à qualidade e características dos dados e não numérica (COLLIS e

HUSSEY, 2003). Essas pesquisas caracterizam-se por tentar compreender os significados e características de uma situação específica apresentado pelos entrevistados (RICHARDSON, 1999).

O objetivo da pesquisa é, portanto, descritivo, objetivando caracterizar aspectos ou dimensões de um determinado fenômeno, a partir de um desenho qualitativo. Conforme Richardson (1999), a pesquisa descritiva propõe-se a investigar as características de um fenômeno, podendo ser considerado como objeto de estudo uma situação específica, um grupo ou um indivíduo.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

Foi elaborado um estudo de caso na Universidade Corporativa Caixa. A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL é um banco público, criado em 1861 que atende aos brasileiros nos setores de habitação, saneamento básico, infraestrutura e prestação de serviços. Nesse momento ocupa a posição de maior banco público da América Latina. Ela atua em programas de inclusão social e apóia diversos projetos artístico-culturais, educacionais e desportivos (Institucional, 2010).

A Caixa Econômica Federal foi fundada em 12 de janeiro de 1861, com o nome de Caixa Econômica da Corte, por um decreto assinado por Dom Pedro II (ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, 2011). Hoje, com 150 anos, a Caixa tem como valores:

- Sustentabilidade econômica, financeira e socioambiental.
- Valorização do ser humano.
- Respeito à diversidade.
- Transparência e ética com o cliente.
- Reconhecimento e valorização das pessoas que fazem a Caixa.
- Eficiência e inovação nos serviços, produtos e processos.

A Caixa tem como missão “atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado Brasileiro” e sua visão é ser

“referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil, com permanente capacidade de renovação e consolidará sua posição como o banco da maioria da população brasileira” (HISTÓRIA E MISSÃO, 2011).

A Universidade Corporativa Caixa iniciou seu trabalho em janeiro de 2001 com o propósito de identificar e prover os recursos necessários não só aos funcionários da Caixa, mas também de seus clientes, fornecedores, parceiros e comunidade. Sua estratégia empresarial é destacar-se como empresa cidadã e socialmente responsável. Seu objetivo é estimular os participantes à criatividade e compartilhamento de ideias e valores para o desenvolvimento do indivíduo (QUEM SOMOS, 2011).

Com o desenvolvimento tecnológico avançado, a Universidade Caixa atende em todos os Estados brasileiros através da Internet e conta com um espaço físico para ações educacionais corporativas, localizado na cidade de São Paulo. A Caixa disponibiliza aos seus empregados diversas ações de desenvolvimento como: seminários, cursos presenciais e a distância, bolsa de pós-graduação, oferta de cursos sequenciais, entre outros, para formação, atualização e aperfeiçoamento contínuo (QUEM SOMOS, 2011).

3.3 Participantes do estudo

Para realização do estudo, foi realizada uma entrevista semi-estruturada (conforme Apêndice A) com a Gerente Executiva da GENE (Gerência Nacional de Educação Corporativa), que atua na área há dois anos e meio. O conjunto de atribuições da entrevistada na Caixa refere-se à gestão da Universidade Corporativa Caixa. A entrevistada é responsável direta pela célula de desenvolvimento de ações presenciais, que consiste no planejamento e implementação dos cursos, desde o diagnóstico, passando pela capacitação dos instrutores e realização das ações educacionais.

A participante foi selecionada devido à relevância do seu trabalho para a Caixa Econômica Federal e, também, pelo vasto conhecimento que possui a

respeito da implementação da educação corporativa na Caixa. A participante, portanto, foi selecionada por meio do critério de acessibilidade.

3.4 Caracterização do instrumento de pesquisa

A pesquisa foi realizada por meio de uma entrevista gravada, com o consentimento da Gerente Executiva da GENEK. O roteiro de entrevista foi individual e semi-estruturado, elaborado pela autora do projeto, no qual contém 10 questões abertas. O roteiro foi construído baseado em questões teóricas relevantes orientadas à identificação de dificuldades percebidas na implementação da Universidade Caixa e o seu funcionamento na instituição, objetivando responder o questionamento dessa pesquisa. Após a realização da entrevista, esta foi transcrita na íntegra para análise subsequente. A entrevistada consentiu com a gravação da entrevista.

A entrevista foi gravada com o informe anterior à entrevistada e após o consentimento livre e esclarecido. A entrevistada fez um relato sobre a Universidade Corporativa Caixa, explicando seu funcionamento e respondeu as questões de forma espontânea, sem obedecer à ordem do roteiro.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Foi realizado o procedimento de análise de conteúdo temático e categorial de Bardin (1977), para interpretação das ideias e argumentos apresentados com vistas à resposta do problema de pesquisa. Foram identificadas, primeiramente, grandes categorias de dificuldades e, posteriormente, foram analisados, de maneira minuciosa, os relatos da entrevistada, de modo a consolidar as dimensões de análise propostas.

A análise categorial é uma das técnicas mais antigas e utilizadas. Baseia-se no desmembramento do texto em unidades (Bardin, 1977). A entrevista foi gravada para que não se perdesse os detalhes das informações. O roteiro de entrevista foi semi-estruturado com questões abertas e outras questões surgiram para

esclarecimentos sobre o assunto abordado durante a entrevista, mediante o transcorrer dessa.

Este Capítulo apresentou informações sobre a execução do estudo, onde foram identificados o tipo e a descrição geral da pesquisa, caracterização da organização, participantes do estudo, instrumento de pesquisa e procedimentos de coleta e de análise de dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste Capítulo serão apresentados os resultados obtidos e discutidos à luz da literatura. As análises de conteúdo da entrevista realizada foram sistematizadas por meio de categorias e dimensões de análise segundo o que recomenda Bardin (1977). Desta forma, o conteúdo a respeito dos dificultadores foi organizado em categorias para melhor compreensão do texto.

4.1 Histórico da Universidade Caixa

Segundo relato da entrevistada, a Universidade Corporativa Caixa comemorou, neste ano de 2011, seu 10º aniversário. O começo dessa iniciativa de capacitação do seu quadro de funcionários consistia, basicamente, na utilização da educação à distância como principal agente de fomento às ações de educação corporativa naquela Organização.

A Caixa teve um momento de baixa de investimento na época do Governo FHC, então a gente teve uma parada em alguns projetos, depois, no governo PT teve um incentivo maior e a Caixa retomou alguns projetos e um deles é a educação corporativa, então tem 10 anos, mas até então era só o foco em educação à distância.

Uma das primeiras universidades corporativas implementadas no âmbito federal foi a Universidade Corporativa Caixa. A Organização sempre teve a preocupação de instruir e capacitar seus funcionários por meio de cursos e treinamentos que, na época, eram para execução das tarefas de caixa e avaliador de penhor. No início, as contratações eram pequenas e o treinamento dos novos empregados ficava por conta dos gestores e dos colegas. A Caixa cresceu e com o passar dos anos, o volume de contratações aumentou, percebeu-se a necessidade que existia em capacitar melhor os seus funcionários.

Havia uma gerência dentro da área de RH que cuidava de ações presenciais de educação. Era um grupo pequeno com o foco direcionado, principalmente, na

atuação do gestor. Eboli (2004) confirma essa situação onde esclarece que programas de educação já existiam nas organizações, mas seu foco era restrito aos níveis gerenciais e à alta administração.

No início dos anos 2000, a Caixa passou por uma reestruturação, e as Unidades que ofereciam essas ações de desenvolvimento presenciais começaram a ser extintas. A universidade corporativa começa a ganhar moldes utilizando apenas cursos de capacitação à distância. Em 2003, uma única iniciativa reuniu doze mil gerentes numa oficina de gestão de pessoas. A partir disso, começou a perceber o valor dessas ações presenciais. Em 2005, houve a reinauguração da universidade corporativa em um novo formato: modificaram o portal e lançaram o modelo pedagógico. A partir de 2006, houve um crescimento das ações presenciais. Todos estes elementos destacados podem ser visualizados na fala descrita a seguir.

E desde então nós estamos nesse esforço, ficamos muitos anos parados e agora temos esse esforço de recuperar e ir mais além, essas unidades faziam no máximo, simultaneamente, 10 cursos. Esses cursos na sua maioria eram só para gestores. Hoje já temos no nosso portfólio 45 cursos presenciais e estamos desenvolvendo mais um tanto, fora o portfólio enorme de cursos à distância.

A caixa possui diversos produtos para serem comercializados nas agências. Por isto, deve possuir uma variedade imensa de cursos que atendam a demanda de capacitação de todos na organização, com conteúdos técnicos e operacionais focados, em maior ou menor grau, no negócio da Empresa. Além disso, muitas das ações à distância visam investir em conhecimentos de diversas áreas a fim de desenvolver competências táticas e estratégicas.

Apenas no ano de 2006, a Universidade Corporativa Caixa passa a receber mais investimentos do governo, que permitiram iniciar ações presenciais para atender melhor às demandas da Caixa. De acordo com Alperstedt (2001), as empresas precisam realizar investimentos financeiros reais e significativos nas universidades corporativas. Como no momento de criação da Universidade Corporativa Caixa não houve esse investimento do governo, as ações presenciais não eram, até então, prioridade para o desenvolvimento educacional dos empregados da Caixa.

A gente começou a ter um investimento de 2006 pra cá, então a gente ainda tá numa defasagem muito grande em termos de curso que atenda a necessidade da Caixa.

Nesse histórico vivenciado pela Caixa, verifica-se um atraso nas ações presenciais por conta da falta de recursos que a universidade recebeu no início da implementação. E, como ressaltou a entrevistada, a Caixa possui um universo muito próprio sobre suas atividades o que demanda ao empregado tempo disponível para realização das atividades.

A gente tem FGTS que é um mundo, todo o processo de FGTS, habitação também é uma coisa muito grande, os produtos de agência, a gente tem produtos pra pagamento de bolsas, tem o produto bancário mesmo. O empregado se ressentiu muito e a gente nas pesquisas de clima sempre tem esse destaque da necessidade de capacitação para o trabalho.

A Caixa procura desenvolver, ainda segundo a entrevistada, cada vez mais, as competências de seus empregados não apenas para seu desenvolvimento pessoal dentro da instituição, mas também, para que ele desenvolva uma carreira profissional fora da Caixa.

4.2 Dificultadores

A partir dos relatos da entrevistada, observa-se os seguintes dificultadores da implementação do modelo de educação corporativa na Caixa Econômica Federal discutidos a seguir.

4.2.1 Estrutura organizacional

Nesta dimensão a entrevistada apontou que componentes da estrutura organizacional parecem ter dificultado a implementação da universidade corporativa. Esta constatação permite observar alguns fatores que são condicionantes da estrutura organizacional como tamanho, complexidade, fator humano e fator tecnologia (OLIVEIRA, 1995).

O problema é que é um público muito grande, nós temos 85.199 funcionários e um portfólio muito grande de produtos, de áreas de atuação.

O fator humano diz respeito ao desenvolvimento de uma estrutura organizacional eficiente que leva em consideração o comportamento e os conhecimentos do indivíduo que desempenha a função a ele atribuída. O fator tecnologia é o conjunto de conhecimentos que são utilizados para operacionalizar as atividades na empresa para que seus objetivos sejam alcançados (OLIVEIRA, 1995).

Todo o processo de desenvolvimento organizacional da Caixa depende da sua estrutura organizacional apoiada pelos recursos tecnológicos que auxiliam na difusão dos conhecimentos e na capacidade de agilizar os processos característicos das funções desempenhadas na organização.

Com uma quantidade enorme de clientes internos, há uma dificuldade maior em atender essa demanda toda. A Caixa possui 1400 instrutores para instruir 85 mil funcionários, e em 2006, o mesmo número de instrutores atendia 56 mil funcionários. De 85 mil empregados, 60 mil estão nas agências, como é área fim da organização torna-se difícil retirar esses funcionários para capacitação com cursos de duração maior que uma semana.

Muitas vezes hoje o empregado que vai sair pra capacitação é mal visto e a gente continua com uma dificuldade grande. "Eu preciso é dar resultados, depois eu vejo..." Mas esse depois nunca chega. O grande desafio nosso é eu demonstrar pra empresa o valor da educação corporativa, mas demonstrar não de forma ideal, "se eu capacitar eu ganho o que?" Essa é a linguagem deles, ele tá sendo cobrado disso.

A estrutura organizacional da Caixa é muito bem delimitada com superintendências dotadas de responsabilidades, autoridades e decisões organizacionais da empresa (OLIVEIRA, 1995). A Caixa possui mais de 50 superintendências diferentes com processos diferentes que têm uma demanda específica. Para isso, é preciso realizar um filtro para selecionar quais as atividades designadas pelas superintendências devem ser colocadas em práticas.

A gente recebe essa demanda e bate com o nosso diagnóstico do que é prioritário, o que é necessário e elabora um diagnóstico daquele processo. O que é que vocês querem? Que objetivos vocês querem chegar? Muitas vezes a gente descarta a ação educacional, que muitas vezes o colega lá não sabe ao certo.

4.2.2 Envolvimento/Comprometimento

Pela análise da entrevista, é possível verificar que um dos dificultadores na implementação da Universidade Corporativa Caixa é o envolvimento dos gestores em relação aos programas educacionais da Universidade.

Os gestores da Caixa, assim também, como os empregados, todos eles incorporaram a Universidade Corporativa na cultura da Caixa. Existe uma aceitação muito grande por parte de todos. Porém, as dificuldades encontradas são baseadas nos seguintes relatos:

Quando o foco era a medição do resultado da unidade, às vezes, o gerente quase que obrigava o cara a fazer o curso pra ter um resultado melhor, o que não era nada conveniente, porque ele tem que fazer quando ele quer. Agora, tem essa outra dificuldade, porque ele tá fazendo pro autodesenvolvimento, o gestor não necessariamente tem esse interesse. Aí fica essa coisa conflituosa.

Meister (1999) caracteriza o envolvimento da cúpula como relevante para o sucesso das universidades corporativas. Quando os dirigentes apóiam esse tipo de investimento na educação de funcionários, também estão facilitando, aprendendo e criando parcerias educacionais por toda a organização.

Quando você fala em gestão de pessoas, do bom gestor não, mas o gestor que está sendo muito cobrado pelo resultado comercial ele tem uma dificuldade grande de ver outros aspectos.

Uma das empresas citadas por Meister (1999) aponta o envolvimento dos líderes com o aprendizado como facilitadores, o gerente é colocado em sala de aula para tornar-se instrutor e sua participação serve de modelo e experiência para o desenvolvimento do grupo. “Essa ênfase na modelagem de papéis tem o efeito de encorajar os funcionários a explorar seu trabalho de forma pró-ativa e inová-lo (MEISTER, 1999, p. 52)”

4.2.3 Perfil da clientela

Os cursos disponibilizados pela Universidade Corporativa Caixa atendem a demanda de empregados que desempenham a função fim da instituição financeira e da função meio. Esses são desenvolvidos a partir da necessidade da demanda diagnosticados para atender melhor a essa demanda.

Para o sucesso da universidade corporativa, é necessário que se conheça o público-alvo e identifique quais as suas reais necessidades (VARGAS, 2003). Algumas universidades corporativas obtiveram grandes resultados com os clientes internos e passaram a atender os *stakeholders*, englobando fornecedores, outras empresas e a comunidade externa em geral (ALPERSTEDT, 2001). A Caixa direciona seus cursos para o público interno, mas tem como objetivo expandir a abrangência dos atendimentos (EBOLI, 2004).

Em relação à ação presencial, a gente faz um diagnóstico dos conhecimentos necessários na empresa que precisam ser desenvolvidos e tem um norte mais ou menos, uma lista de ações a serem desenvolvidas para atender essa necessidade.

A Universidade Caixa promove aos seus empregados cursos de diversas áreas. Existem várias trilhas de aprendizagem que direcionam o foco para um determinado assunto para capacitar os empregados em carreiras dentro da organização. A entrevistada relatou que uma das reclamações que ocorrem por meio dos funcionários parte das áreas meio da instituição, que sentem carência de cursos que os capacitem em suas funções e atividades que não se referem ao negócio da organização.

Foi comprovado, em estudos recentes, que a motivação dos participantes para aprender e participar de programas de TD&E afeta a aquisição e a retenção de conhecimentos, assim como sua intenção em transferir as novas habilidades para o trabalho. Participantes que possuem maior motivação pré-treinamento demonstram maior aprendizagem e reações mais positivas frente a situações de TD&E e participantes que tiveram suas expectativas e desejos pré-treinamento atendidos desenvolvem maior comprometimento pós-treinamento, auto-eficácia e motivação (MENESES et al, 2006).

Uma das dificuldades acerca da clientela da Universidade Corporativa Caixa é a disponibilidade para realizar os cursos. Quando um curso presencial tem duração de duas semanas ou mais, há, curiosamente, pouca procura, pois embora o conteúdo seja importante para o empregado, torna-se difícil a saída da agência por um longo período. Em atividades à distância, o tempo para a realização destas deve ser associado com o seu trabalho diário, combinado para que um não prejudique o outro.

A ação a distância tem seu papel, a gente investe bastante, cerca de 60% das capacitações acontecem à distância, só que, primeiro que o empregado tem pouco tempo pra fazer na agência, nas unidades, no horário do trabalho, então é muito complicado ele parar para fazer, e a gente ainda não conseguiu autorização para ele fazer a distância, em casa, porque, questões trabalhistas e tal.

4.2.4 Tecnologia

O volume de transações que trafegam na rede das agências é imenso, e isso, acaba por dificultar ações educacionais à distância. Os empregados da Caixa devem realizar seus cursos de capacitação pessoal à distância dentro do seu horário de trabalho por meio do portal da universidade corporativa e devem acessá-los nos terminais da agência.

Avaliar tecnologia de educação disponível é uma das etapas apontadas por Eboli (2004) de implementação das universidades corporativas. Essa dificuldade é constatada a partir do relato da entrevistada:

[...] embora aí no mercado tenha vários recursos de tecnologia que você possa fazer ações à distância com muita interatividade, o nosso portal ainda não permite isso, não só o nosso portal como as agências, porque o volume de tráfego de dados numa agência é muito grande, então você colocar um portal com vídeos, baixar vídeos, pra fazer interativo, *on-line*, é muito pesado para uma unidade de agência e compromete o desempenho das transações que acontecem na agência.

Meister (1999) aponta a tecnologia para o desenvolvimento de uma universidade corporativa virtual como um fator facilitador. Com a inovação nas salas de aula virtuais é possível treinar mais funcionários com maior economia.

Com um fluxo de transações muito grande na rede de agência, os cursos à distância não possuem muita interatividade. São aulas em que os empregados, geralmente, somente leem páginas com o conteúdo, fazendo com que o curso seja maçante e o empregado faça por fazer. Uma das medidas adotadas para reverter esse quadro é realizar cursos mistos, para que o funcionário participe das ações presenciais ele precisa cumprir uma etapa à distância para depois estar habilitado à fase presencial.

A estratégia para aumentar a produtividade e a participação nos cursos foi encadear a realização destes com a carreira profissional. Cada cargo almejado tem uma trilha de aprendizagem com cursos referentes à temática, o empregado que deseja se candidatar a esse cargo precisa se capacitar e se desenvolver.

4.2.5 Impactos da universidade corporativa

Uma das maiores dificuldades encontradas na Universidade Corporativa Caixa é a falta de possibilidades de mensurar os resultados obtidos com a capacitação dos empregados. Existem muitos fatores que envolvem o processo e elas podem influenciar nos resultados, fazendo com que a capacitação não seja o fator determinante da ação realizada.

Essa dificuldade de mensurar nas universidades corporativas é um problema universal a todas. [...] Especialmente quando você entra na parte comportamental, de liderança, por exemplo, num grande grupo de gestores, o que é que melhorou na gestão? Eu vou ter uma influência direta disso no clima organizacional? É difícil, são coisas que a gente precisa ter inclusive para justificar o investimento que a gente tá fazendo, a Caixa reserva lá milhões pra universidade corporativa, tem que saber se esse investimento tá valendo à pena, essa era a dificuldade da época, porque pra você conseguir abrir espaço não só pra realizar os cursos, mas conseguir mais investimentos pra você fazer um trabalho melhor, você tem que justificar com números e isso é uma dificuldade ainda hoje.

Como mencionado por Eboli (2004) em um estudo com algumas universidades corporativas no Brasil, a Caixa apresentava dificuldades com a avaliação de resultados, pois não havia mecanismos eficazes para mensurar os resultados da universidade nos negócios da empresa.

Uma das etapas básicas para elaboração do projeto de concepção de uma universidade corporativa sugeridas por Eboli (2004), é que se estabeleça um sistema eficaz de avaliação dos resultados obtidos com investimentos em treinamento.

Segundo Meister (1999), propõe um sistema de avaliação de resultados e investimentos baseado em três perguntas. (i) Que impacto provocamos no nosso capital humano em termos de manutenção, satisfação e inovação dos funcionários? (ii) Que impacto provocamos em nossos clientes, externos e internos, em termos de manutenção, satisfação e metas empresariais atendidas? (iii) Que impacto provocamos em termos de estratégias e metas empresariais atingidas? Essas questões devem trazer a universidade uma perspectiva longitudinal da sua contribuição para o negócio. No entanto, é preciso mais do que levantamentos de seis a nove meses após o treinamento, é preciso um acompanhamento individual de cada funcionário durante os próximos cinco anos para avaliar qual a contribuição dele para a organização. O objetivo é avaliar o seu resultado pela experiência que obteve da aprendizagem.

O que a GENEC observa das suas ações frente ao desempenho de suas atividades é o *feedback* que os gestores e os empregados fazem a respeito das capacitações, mas ainda não há uma forma de mensurar isso.

4.2.6 Recursos

A Caixa Econômica Federal conta com os recursos do Governo Federal para apoiar seus projetos de educação continuada. A Universidade Corporativa Caixa deve guiar suas ações pela política estabelecida em cada mandato. Um dos maiores dificultadores enfrentados pela Universidade Caixa são os recursos que são destinados às ações educacionais.

A maior dificuldade é recurso, o investimento pra isso tem que ser pesado.

Os investimentos em educação à distância tendem a ser menos onerosos que os de ação presencial, porém, os gastos que existem são grandes, e o

desempenho das tecnologias utilizadas também demanda recursos para inovação e manutenção destes.

As ações presenciais, que hoje correspondem a 40% dos cursos de capacitação na Caixa, são as que mais necessitam de recursos. No entanto, no âmbito da Universidade Corporativa Caixa acredita-se que sejam as mais eficazes. Os empregados sentem que ao sair da agência, interagir com outras pessoas, estar numa sala de aula, a empresa está investindo mais no seu desenvolvimento.

As universidades corporativas necessitam de investimentos significativos por parte das empresas as quais estão atreladas e, além disso, o retorno sobre estes investimentos é de difícil medição. Não surpreende, portanto, o fato de que estas iniciativas sejam encontradas mais frequentemente em grandes organizações (ALPERSTEDT, 2001, p. 157).

Conforme relato da entrevistada, a avaliação dos resultados é fator relevante para obtenção de recursos. A dificuldade está nesse ponto, como nem sempre é possível mensurar os resultados das ações educacionais, os investimentos ficam condicionados a esses resultados.

4.2.7 Capacitação do corpo docente

A Universidade Corporativa Caixa conta com um número de 1400 instrutores que atuam em todo o Brasil. Esses instrutores são capacitados dentro da organização para estarem aptos nessa função.

A política de composição dos professores para ministrar estes cursos de treinamento é variável. Algumas universidades corporativas entendem que apenas professores universitários titulados podem ministrar aulas; outras utilizam executivos da empresa e/ou consultores externos como professores; e outras ainda valem-se, dos próprios profissionais da empresa, depois de submetidos a treinamento para a aquisição de habilidades didáticas (ALPERSTEDT, 2001).

O número de empregados na Caixa Econômica Federal aumentou nos últimos anos, mas o número de instrutores continua o mesmo. A entrevistada explica a necessidade e garante que já existem estudos que viabilizem a contratação de mais instrutores.

Em relação aos instrutores vamos investir maciçamente, inclusive com apoio de consultoria com alguma empresa ou universidade pra capacitar mais rápido, os instrutores e desenvolver os que a gente já tem.

Neste Capítulo foram apresentados e discutidos os resultados obtidos por meio da pesquisa realizada com a Gestora da GENEK. No próximo Capítulo serão apresentadas as conclusões finais e as recomendações para possíveis estudos no futuro.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa teve como objetivo geral identificar, empiricamente, quais as dificuldades verificadas na implementação da Universidade Corporativa Caixa. Teve, ainda, como objetivos específicos, identificar a percepção de funcionário(s) da Caixa sobre os fatores dificultadores à implementação da Universidade Corporativa Caixa, bem como identificar transformações no funcionamento da Universidade Corporativa Caixa desde a sua origem até os dias atuais.

Considera-se que os objetivos foram plenamente atingidos, posto que foram expostos e discutidos sob uma revisão de literatura pertinente as variáveis investigadas a respeito de educação corporativa, relacionados à reforma gerencial do Estado e a crescente necessidade de qualificação do serviço público a fim de torná-lo eficiente, com o melhor aproveitamento do capital humano e desenvolvimento pessoal do indivíduo.

A universidade corporativa é um tema atual e importante que vem ganhando espaço na gestão empresarial. Devido a sua relevância para a Gestão de Pessoas, o treinamento e o desenvolvimento dos empregados são fatores essenciais para ajudar as organizações a alcançar seus objetivos estratégicos.

De modo geral, os resultados podem ser considerados satisfatórios, apesar de suas limitações que poderiam ter tornado a pesquisa mais adequada. O tamanho da amostra de participantes foi, talvez, o principal fator limitador, visto que os gestores da Universidade Corporativa Caixa não tiveram disponibilidade para atender a pesquisa e o nosso número de participantes do estudo ficou bastante reduzido. Ressalta-se, contudo, que a pesquisadora tentou viabilizar insistentemente clientela que pudesse participar de sua pesquisa, porém tais tentativas foram infrutíferas em virtude de limitações de acesso à Organização supracitada.

Outra limitação verificada deve-se ao fato da pesquisa ter sido realizada no contexto de apenas uma universidade corporativa, o que pode limitar generalidade e a abrangência da pesquisa.

Recomenda-se para estudos futuros, identificar, empiricamente, em larga escala (aplicação de surveys por meio de questionários totalmente estruturados), visto a dificuldade de acesso ao público (gestores). Recomenda-se, ainda, que novos estudos sejam realizados com o objetivo de identificar traços ou

características da cultura organizacional do Órgão, associando-os aos dificultadores. Outro importante estudo, que deveria ser realizado no âmbito das universidades corporativas, consiste em identificar os resultados e impactos que uma ação educacional da universidade corporativa pode ter sobre um determinado desempenho, resultado ou negócio da empresa, a fim de se verificar quais as vantagens em investir na universidade corporativa e se ela faz, efetivamente, diferença.

Espera-se que esse trabalho desperte a curiosidade em novos pesquisadores e estudiosos e, principalmente, desperte nas organizações públicas quanto à necessidade da implementação de uma universidade corporativa, mesmo com os dificultadores constados nessa pesquisa, prezando pelos resultados que esse modelo de educação contribui à organização. Apesar das dificuldades enfrentadas na implementação da Universidade Corporativa Caixa, elas servem como diagnóstico para realizar um bom projeto de concepção de uma universidade corporativa, visto que as dificuldades são conhecidas e devem ser levadas em conta na hora de sua implementação, reduzindo, assim, os impactos desses dificultadores. Espera-se, também, que este estudo oriente a realização de ações de melhoria desses dificultadores identificados, a fim de minimizar os impactos negativos que influenciam no desempenho de uma universidade corporativa.

Acredita-se que a Universidade Corporativa Caixa possa ser usada como *benchmarking* por outras universidades. Além de já ser relativamente consolidada no mercado de trabalho, por possuir 10 anos, e uma vasta experiência na gestão deste tema, a Caixa conseguiu difundir esse conceito na cultura da empresa alcançando a todos os funcionários, que reconheceram a importância dessa prática para a carreira profissional de cada um deles.

A principal contribuição dessa pesquisa consistiu em gerar conhecimento empírico no meio acadêmico por meio de um estudo que evidencia quais os dificultadores constatados na Universidade Corporativa Caixa, auxiliando a novas organizações a planejar adequadamente a criação e implementação de uma universidade corporativa, principalmente, na esfera pública, pela necessidade que a administração gerencial traz com a capacitação dos servidores públicos no desempenho de suas atribuições prestadas aos cidadãos, seja de forma direta ou indireta. As conclusões tiradas dessa pesquisa não podem ser consideradas definitivas, mas valem como indicativos para estudos mais profundos.

Em síntese, é possível afirmar que a universidade corporativa tem um papel importante dentro da Organização e contribui para alcançar os objetivos e estratégias de uma organização seja ela pública ou privada. Os dificultadores foram identificados para assegurar que, neste contexto, o processo de implementação requer atenção para esses aspectos. Com os resultados encontrados nessa pesquisa, as organizações poderão conhecer os fatores críticos que precisam ser trabalhados, com o intuito de obter os melhores resultados e aumentar o nível de conhecimento, por meio da educação corporativa, e melhorar seu desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

- ALPERSTEDT, C. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 5, n. 3, set./out., p. 149-165, 2001.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4. ed. Lisboa; Edições 70, 1977.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Ed. 34; Brasília: Ed. ENAP, 1998.
- BRESSER-PEREIRA, L.C. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 49, n. 1, p. 5-42, jan. 1998.
- BRESSER-PEREIRA, L.C. Do estado patrimonial ao gerencial. In: Pinheiro, Wilhemein e Sachs (orgs.), **Brasil: Um século de transformações**. São Paulo: Cia das Letras, 2001: 222-259
- COELHO, F. A., Jr.; BORGES-ANDRADE, J. E. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v.18, n. 40, p. 221-224, ago. 2008.
- COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Proposta para avaliação da gestão do conhecimento em entidade filantrópica: o caso de uma organização hospitalar. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 163-185, out./dez. 2003.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DAHLMAN, C.J. A economia do conhecimento: implicações para o Brasil. In: VELLOSO, J.P.R. **O Brasil e a economia do conhecimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**: papel dos valores e da justiça organizacional. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

EBOLI, M. Desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: Vários autores. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

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

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL. **Caixa econômica federal**. Disponível em: <http://www.caixa.gov.br/acaixa/estrutura_organizacional.asp> Acessado em 17 out. 2011.

GENOINO, José. **A reforma da gestão do estado**. Disponível em: <http://www.lainsignia.org/2005/abril/ibe_064.htm > Acessado em 15 mai. 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2002.

HISTÓRIA E MISSÃO. **Caixa econômica federal**. Disponível em <http://www.caixa.gov.br/acaixa/historia_missao.asp> Acessado em 17 out. 2011.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

OLIVEIRA, D. I. R. S. **O papel da universidade corporativa no setor público brasileiro**: um estudo de caso nos correios. 2007. 93 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organizações e métodos**: uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2001.

PROBST, G.; BUCHEL, B. S. T. **Organizational learning**. London: Prentice Hall, 1997.

QUARTIERO, Elisa Maria; CERNY, Roseli Zen. Universidade Corporativa: Uma nova face da relação entre o mundo do trabalho e mundo da educação. In: QUARTIERO, E. M.; BIANCHETTI, L. (Orgs.). **Educação corporativa, mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC; São Paulo: Cortez, 2005.

QUEM SOMOS. **Universidade Caixa**. Disponível em <http://universidade.caixa.gov.br/publico/quem_somos>. Acesso em 12 out. 2011.

ROSSATTO, M. A. **Gestão do Conhecimento**: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

VARGAS, M. R. M. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n.2, p. 126-136, abr./jun. 1996.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação. In: BORGES-ANDRADE, J. E. et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

VARGAS, M. R. M. Universidade Corporativa: diferentes modelos de configuração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 373-379, out./dez. 2003.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevista

1. De quem foi a iniciativa da implementação da Universidade Corporativa Caixa? Quanto tempo levou da criação do projeto para a implementação?
2. Quais foram as dificuldades verificadas na implementação? O que foi feito para superá-las?
3. Foi usado algum benchmarking de outra Universidade? Se sim, em que aspectos?
4. Existem problemas que perduram desde a época de inauguração? Quais e como remediá-los?
5. Quais as dificuldades enfrentadas na gestão da Universidade hoje?
6. A Universidade foi efetivamente incorporada na cultura organizacional da Caixa? Se sim, como e o que mudou?
7. Existem alguns estímulos para que os funcionários participem dos cursos? Quais são eles?
8. Quais os resultados obtidos com a Universidade Corporativa?
9. Foram realizados treinamentos iniciais com vistas à implementação da Universidade Corporativa?
10. Qual é o diferencial em se ter uma Universidade Corporativa? O que a Caixa ganhou?

ANEXOS

Anexo A – Transcrição da Entrevista

Há universidade fez 10 anos, ano passado, esse é o 11º ano. A Caixa teve um momento de baixa de investimento na época do Governo FHC, então a gente teve uma parada em alguns projetos, depois, no governo PT teve um incentivo maior e a Caixa retomou alguns projetos e um deles é a educação corporativa, então tem 10 anos, mas até então era só o foco em educação à distância. A gente contratou alguns cursos fora, desenvolveu cursos aqui, basicamente a gente trabalhava muito com o portfólio dos cursos Harvard que eram cursos à distância, mas aí a partir de 2006 houve um investimento maior, inclusive com incentivos as ações presenciais. Desde então a gente tem trabalhado muito com desenvolvimento de ações presenciais. O problema é que é um público muito grande, nós temos 85.199 funcionários e um portfólio muito grande de produtos, de áreas de atuação. A gente tem FGTS que é um mundo, todo o processo de FGTS, habitação também é uma coisa muito grande, os produtos de agência, a gente tem produtos pra pagamento de bolsas, tem o produto bancário mesmo. O empregado se ressentia muito e a gente nas pesquisas de clima sempre tem esse destaque da necessidade de capacitação para o trabalho.

A ação a distância tem seu papel, a gente investe bastante, cerca de 60% das capacitações acontecem à distância, só que, primeiro que o empregado tem pouco tempo pra fazer na agência, nas unidades, no horário do trabalho, então é muito complicado ele parar para fazer, e a gente ainda não conseguiu autorização para ele fazer a distância, em casa, porque, questões trabalhistas e tal. Então ele faz hoje muito por força dos indicadores da unidade, a unidade é medida pela quantidade de capacitação do empregado e também por causa dos PSI (processo seletivo interno). A gente tem uma amarração, então quando o empregado, ele tem uma classificação lá, carreira, currículo e tal, e a quantidade de cursos a distância que ele fez, trilhas, que a gente tem as trilhas, trilhas de aprendizagem, trilhas fundamental, trilha de gestão, dependendo do cargo que ele almeja a gente indica

qual trilha ele tem que tá concluído, o percentual lá, quanto melhor naquela trilha, melhor o desempenho. É um requisito. Então por conta disso a gente tem um volume grande de acessos no nosso portal de ações à distância. Tem o interesse natural do empregado, já tivemos a experiência de tirar esse tipo de requisito, ou a gente fez várias experiências, de colocar como meta da unidade, o resultado da unidade é a quantidade de horas de capacitação a distância que os empregados da unidade faz. Entre outros indicadores. Mas aí a gente viu que tava assim, fazia por fazer, a gente então desistiu, e houve uma queda brusca. Porque realmente o empregado tem muita dificuldade de parar a atividade dele para fazer. Partimos para essa alternativa que é vincular ao desenvolvimento dele, então se você quer almejar tal carreira, você vai fazer um curso a distância, que tão numa trilha que a gente definiu que aqueles conhecimentos interessam pra aquele cargo que ele almeja. Isso ele pode fazer gradativamente não precisa fazer desesperadamente e ele vai se desenvolvendo naquilo com foco, no horário de trabalho.

Esse é 60% do que a gente oferece em termos de horas de estudo. Agora, aí tem os outros 40% que são ações presenciais. Que é muito mais caro, muito mais complicado, mas que tem um ganho. Que é a minha gestão, a minha célula cuida disso. Nossa dificuldade na Caixa ainda é tecnologia, embora aí no mercado tenha vários recursos de tecnologia que você possa fazer ações à distância com muita interatividade, o nosso portal ainda não permite isso, não só o nosso portal como as agências, porque o volume de tráfico de dados numa agência é muito grande, então você colocar um portal com vídeos, baixar vídeos, pra fazer interativo, *on-line*, é muito pesado para uma unidade de agência e compromete o desempenho das transações que acontecem na agência. Então a gente tem esse impedimento muito grande e acaba que as nossas ações à distância, ela tem muito aquela coisa de só ficar passando as telas, vai lendo, faz atividade, mas não tem troca com os colegas, não tem um tutor, ele vai lendo aquelas telas e depois responde um questionário e faz uma auto-avaliação.

Agora, a nossa tentativa é de investir mais em ações mistas e presenciais, o que a gente chama de mista é uma que para ir pra presencial ele tem como pré-requisito fazer uma atividade à distância e muitas delas, a gente consegue fazer com tutoria, quando é ação mista. A gente capacita os tutores e faz. A gente ganha um pouquinho mais em relação à interatividade e também tem um maior ganho de

aprendizagem, ele vai ser forçado a ler aquele conteúdo, fazer um resumo daquilo, um comentário. A presencial é um complemento da atividade à distância.

Outra dificuldade que a gente tem é tirar as pessoas da unidade por muito tempo, a gente percebeu que quando a gente oferece um curso de uma semana, duas semanas, a procura é pequena, porque embora o conteúdo seja pesado e de interesse ele não consegue sair da unidade. Hoje dos 85 mil, 60 mil são de agência. Então é muito difícil, mesmo nas áreas meio, na matriz a gente tem muita dificuldade de tirar também. Existe essa coisa assim, é urgente, mas sempre é. Ainda mais numa nova gestão que você tem muita gente nova, querendo produzir muita coisa nova, então demanda muito dos empregados. Raramente a gente faz uma ação presencial pura e simples, a gente sempre faz mista, porque aí o conteúdo que eu daria em sala de aula eu adianto na etapa à distância, pra reduzir o tempo em sala de aula. Mas a gente não quer prescindir de jeito nenhum da sala de aula, porque pela percepção do empregado é que ele está sendo capacitado quando ele tá em sala de aula, ele não percebe uma capacitação a distância como um investimento da empresa na educação dele, nem nada disso. “É legal”, mas ele se sente reconhecido quando ele tá dentro de uma sala de aula, é destacado, porque saiu do banco (agência)... Porque há uma crítica, e verdadeira, de que eu ter que parar minha atividade, um volume grande, porque na percepção dele aquilo não é um investimento da empresa, “eu to só jogando aqui, só pra tá aqui” você pode reclamar, mas tem muita coisa pra fazer. Têm muitas reclamações nesse sentido. Têm muitas unidades que usam assim: “eu separo uma hora pros empregados, quinze minutos por dia, pra ele estudar ou coloco uma estação de trabalho, silêncio, estou estudando, alguma coisa assim”. Que é pra deixar mais caracterizado para o empregado que não há repressão da chefia e das unidades, pra ele fazer aquela atividade. Mas algumas unidades têm essa iniciativa, outras, não. Quando o foco era a medição do resultado da unidade, às vezes, o gerente quase que obrigava o cara a fazer o curso pra ter um resultado melhor, o que não era nada conveniente, porque ele tem que fazer quando ele quer. Agora, tem essa outra dificuldade, porque ele tá fazendo pro autodesenvolvimento, o gestor não necessariamente tem esse interesse. Aí fica essa coisa conflituosa. O que a gente ta caminhando agora pro próximo ano é que ao invés de ser um resultado da unidade ou um resultado do empregado, do empregado vai continuar por que o PSI tem, mas assim, o gerente da agencia vai ser medido pelo desempenho dele em capacitar os seus empregados

e não o resultado da unidade, então ele como líder educador tem que ver uma série de coisas na unidade, inclusive o desenvolvimento de seus empregados. Bom, então vamos caminhar pra ver se conseguimos entrar num meio termo em relação a isso.

Em relação à ação presencial, a gente faz um diagnóstico dos conhecimentos necessários na empresa que precisam ser desenvolvidos e tem um norte mais ou menos, uma lista de ações a serem desenvolvidas para atender essa necessidade. A gente começou a ter um investimento de 2006 pra cá, então a gente ainda tá numa defasagem muito grande em termos de curso que atenda a necessidade da Caixa. A gente sempre tem uma tentativa de contratar no mercado o que é comum liderança, gestão, etc e tentar desenvolver o que é nossa *expertise*, que aí eu não teria como contratar no mercado, é sempre essa tentativa, mas por vezes a gente acaba desenvolvendo, nós estamos caminhando pra essa linha, mas às vezes mistura um pouco, mas em geral é assim que acontece. O gestor da matriz, que é gestor de determinado produto, na matriz são umas 50 superintendências diferentes com processos diferentes, então a gente é muito demandado pra que se desenvolvam ações pra que o empregado seja capacitado pra aquela atividade, pra aquele produto. A gente recebe essa demanda e bate com o nosso diagnóstico do que é prioritário. O que é necessário e elabora um diagnóstico daquele processo. O que é que vocês querem? Que objetivos vocês querem chegar? Muitas vezes a gente descarta a ação educacional, que muitas vezes o colega lá não sabe ao certo. Tem muita essa coisa de gestor novo, chega, ele quer fazer alguma coisa de impacto, “eu vou capacitar o povo pra fazer o meu produto melhor, vender melhor meu produto, comercializar melhor meu produto”. E às vezes no diagnostico a gente identifica que o problema tá é nas normas que não estão claras, o sistema que não está adequado, a rotina que não ta adequada, não é o caso de capacitar. Não é por falta de conhecimento, porque às vezes eles consideram o caminho mais fácil. Então muitas vezes a gente descarta. Bom, uma vez confirmada, “não, realmente, há necessidade”, o nosso esforço, já fizemos varias tentativas e estamos retomando agora, é de colocar indicadores pra aquela ação educacional, pra que aquilo depois possa medir o resultado dela. Deixar nesse diagnóstico, muito bem mapeado, qual a situação real hoje e depois de um tempo de aplicada a ação educacional eu verificar se aquele quadro se reverteu, se houve alguma alteração. Então a gente já fez isso com muito esforço, não tivemos muito sucesso e agora estamos retomando com uma célula especifica só pra isso.

Definida a ação, a gente desenvolve a ação educacional presencial. A diferença da ação à distância é que em geral, junto com o gestor a gente define o conteúdo, porque a gente aqui na universidade não domina, quem domina é o dono do produto, do processo, a gente em parceria com eles constrói junto o que vem a ser o conteúdo, fica uma equipe trabalhando na formatação dessa ação, a gente constrói o plano didático que define os objetivos da aprendizagem, os objetivos da ação, etc. As atividades que vão ser feitas e tudo mais. No caso a distância a gente contrata uma empresa externa que faz todo o *layout* da página, como vai ser a apresentação e homologa aqui. A presencial, nós desenvolvemos aqui, salvo as contratações que a gente faz de uma empresa que a gente entende que lida bem, que tem bons produtos em relação liderança ou algum produto que a gente não domina, a gente licita e contrata. A maioria dos casos, nós desenvolvemos.

Fez o mapeamento, fez o diagnóstico e aí constrói-se o plano didático internamente. A gente conta os técnicos daqui e com instrutores que a gente tem aqui. A Caixa conta com 1400 instrutores da organização. Alguns deles têm esse preparo pra desenvolver plano didático, às vezes são especialistas naquele conteúdo e tal. Então eles desenvolvem o plano didático, que tem mapeado detalhadamente tudo que vai ser feito em sala. Tem a dinâmica que vai ser estabelecida. Caracteres, divisão do grupo. Como a sala tem que ser montada, se é cadeira universitária, mesa redonda, quantas mesas, qual material que precisa. Todos os conteúdos e, uma serie de informações pro instrutor estudar antes, que não vai ser abordado diretamente, mas que pode surgir algum questionamento. Feito isso, a gente testa numa turma piloto, que tem que ser idêntica, mesmo público alvo, a mesma quantidade de pessoas que se previu pra testar a ação educacional, os instrutores vão lá e testam. E quase como regra tem que ser feito ajustes, às vezes o tempo de uma temática não foi suficiente e tudo tem que fechar no final com a quantidade de horas, 8 horas ou 6 horas numa ação para técnicos. Se faz os ajustes e volta pra mais uma turma de piloto, ok, tá funcionando, ai eu vou treinar os instrutores. Desses 1400 instrutores, eu faço como se fossem um classificado, a gente manda uma mensagem dizendo: nós temos uma ação, o foco dela é essa, o objetivo é esse, precisamos de instrutores que tenham esses conhecimentos. Se candidatem. Os que se manifestam, a gente chama pra uma turma de atualização, eles conhecem o plano didático e têm informações adicionais pra conduzir a ação. Capacitados os instrutores a gente coloca essa ação na prateleira. A gente tem as

filiais, elas são 16 no Brasil. Filiais de gestão de pessoas que cuidam de vários processos: saúde Caixa, folha de pagamento, mas tem um núcleo dentro delas que cuida de educação corporativa, que são ações presenciais. Geralmente à distância, por áudio conferência a gente tira dúvidas sobre a ação, como ela se dá e eles então passam a fazer a oferta dessa ação na região de abrangência deles. Em geral, acontece assim: eles têm reuniões regulares com as áreas de negócios da região e apresentam o portfólio de ações que têm e aí o gestor escolhe, se monta as turmas e convoca as pessoas.

A dificuldade nº 1 nossa, é estrutura. De disponibilidade com os gestores. Hoje a gente tem 85 mil empregados, mas em 2006 havia 56 mil, a Caixa cresceu muito rápido. Esse investimento em ação presencial aconteceu nesses cinco anos, o empregado não tava acostumado a participar de ação presencial e o gestor também não tinha essa visão que ele poderia demandar uma ação presencial. Agora a coisa tomou um vulto que você precisa desenvolver muitas ações de várias terminações ao mesmo tempo. Temos uma meta de 22 horas de capacitação por empregado por ano, a gente sempre alcançou o resultado do mercado de 10h. Nos últimos anos conseguimos alcançar. Pensando nisso, colocamos como indicador de resultado do gestor as 22 horas de capacitação por empregado, presencial, foi uma novidade. Houve um movimento muito grande, nesse ano conseguimos dobrar a quantidade de pessoas em sala de aula, mas isso demanda muita estrutura, com os mesmos 1400 que eu tinha no ano passado eu tenho que fazer isso hoje. Eu consigo liberar o instrutor 3 vezes por ano, mais que isso eu não consigo. Ele também precisa se capacitar. Na nossa realidade de demanda nas unidades, ele sair 3 semanas no ano é muita coisa, porque ainda tem as férias dele, tem a capacitação. O gestor vê com muita reserva isso, ele tem um empregado que não vai contar. Além de 1 mês de férias, mais 1 mês de capacitação, mais 3 semanas, é muito difícil. Quando a gente estabeleceu a meta para o gestor e ele tem que cumprir, ele acaba liberando o instrutor pra cumprir a meta dele, das unidades que ele gerencia. Então esse movimento aconteceu muito esse ano. Ele tem lá uma superintendência que agrupa umas 50 a 60 agências, que tem lá seu grupo de instrutores, ele reserva, pega aquele grupo de instrutores e organizam aquelas turmas de interesses deles. E aqueles instrutores atuam. O problema é que não tem muitos instrutores, ela acaba ficando prejudicada, e é muito difícil que um ceda o instrutor pro outro. Então nosso grande esforço esse ano é: capacitar mais instrutores, pelas minhas contas eu teria

que ter o dobro, eu teria que ter 3000 instrutores para conseguir fazer essa meta. Aí, esbarra em outra coisa. Para manter 3000 instrutores atualizados é um grande desafio. Eu faço a formação dele, mas para manter ele não só atualizado com a temática que ele é especialista, mas sobre as tutorias de um modo geral, condições de grupo, essas coisas todas que envolvem as tutorias, eu preciso que ele estude e acompanhe isso. A gente está desenvolvendo algumas trilhas para o instrutor, mas é um desafio grande, porque esse tempo para ele estudar e eu avaliar esse desempenho dele. A gente tem o que a gente chama de instrutores formadores. São consultores mais experientes, com mais vivência que tem uma capacitação específica para pessoas que querem atuar como instrutores, formadores e faz essa capacitação. Faz a avaliação do perfil dele porque é um perfil muito específico e depois forma. E esses fazem a formação do instrutor.

Hoje, o processo para formação de um instrutor, a gente faz um edital para empresa toda dizendo as características que a gente precisa, as pessoas se inscrevem, e como é muito a procura a gente não consegue avaliar perfil a perfil e é muito caro então nós fazemos inicialmente uma prova escrita a distância *online*, e aí faz um filtro. Depois a gente faz o ACOR (Avaliação de Competências Requeridas) e então essas pessoas ficam em sala dois dias com o instrutor formador para avaliar o perfil deles para ver se eles têm o perfil para consultoria. Bom, passou pelo ACOR, ele vai para formação, que hoje são três semanas, mas que a gente tá querendo ampliar, porque está vendo que está sendo insuficiente. Nessas três semanas de formação com os instrutores formadores eles têm a parte teórica mesmo, de mediação e tudo. Mais uma coisa que para gente é extremamente importante que nós temos nosso modelo pedagógico e que presa muito pela interação, que nós nos baseamos em vários teóricos da educação de adultos, que não é aquela aula que muitas vezes um consultor universitário não passa no nosso processo, é aquele professor que passa o conteúdo sem dar espaço para interação, pro debate. Então esse muitas vezes é reprovado, muito embora tenha conhecimento, mas para a gente não é esse objetivo, principalmente porque quando você reúne numa sala de aula gente do Brasil todo, de varias experiências, de vários anos de Caixa, você simplesmente dizer para ele como é que tem que ser, há uma rejeição imediata. Boa parte da ação educacional ela tem o sucesso dela por causa justamente da interação, boa parte das pessoas aprendem muito mais na base da troca com o colega do que com o instrutor ou com o conteúdo em si. É um bombardeio, ter que

fazer mini-aulas o tempo todo, o *feedback* coletivamente você reunir-se, naquilo. Você não tá olhando para as pessoas, você não tá interagindo, não tá dando oportunidade, essas coisas, então são três semanas pesadas. Depois ele passa a ser considerado um instrutor estratégico, ele tem que ser especializado em uma ação educacional onde ele irá ser especialista em atuar. A gente tem que fazer esse movimento. E eu to num *gap* de 1500 instrutores. Essa dificuldade de liberação vai continuar e vai ser difícil mesmo a gente prosseguir se não tiver uma ação rápida. Eu estou até fazendo uma consulta com umas empresas para a gente ver se também tem um apoio externo nisso. Como eu também tenho que ganhar velocidade e eu tenho poucos instrutores formadores.

A Caixa está com o cenário diferente agora, a Caixa teve um grande processo de aposentadoria recente e deve ter outro agora. Então eu tenho um quadro de empregados muito novos. Na nossa projeção, em 2014, a gente vai ter mais de 50% dos empregados com menos de 10 anos de empresa, muitos dos nossos gerentes hoje estão com 5 anos de Caixa, de agência. Como a gente começou com o processo de formação do instrutor no ano passado, eu também tenho muitos instrutores que são muito novos de Caixa. Esses instrutores mais antigos, que têm uma vivência muito grande em sala de aula tão se aposentando. A gente tem que correr para reverter esse quadro e desenvolver esses instrutores. É certo que os que tão entrando agora vão estar numa condição de tranquilidade para gente, que a gente entregar a sala para eles sem preocupação daqui a três anos, que aí é um processo de desenvolvimento pesado de estudo, mas aí tem que correr. Feito isso eu chamo os instrutores e faço a ação e ofereço a ação e eles terminam e fazem avaliação e eles fazem um trabalho da avaliação de reação que é feita imediatamente para ver se essa reação é adequada.

O que a gente também tá vislumbrando de possibilidades, porque as demandas são muitas, todo mundo, lista de espera atrás de cursos a serem desenvolvidos, necessidades às vezes surgem. Às vezes tem necessidade do gestor da rede que o gestor de produtos nem vislumbrou que aquilo é uma necessidade. Uma coisa que a rede está nos cobrando é curso de integração, o seminário de integração que a gente chama que é um quando um novo empregado que entra na casa. Já existe, mas precisa melhorar. Hoje ele fica duas semanas antes de entrar na agência só que a rede disse que tá fraco ainda, que o pessoal tá chegando aqui perdido que precisa melhorar. Estamos no esforço de que qual iniciativa vamos

tomar para aprofundar os conteúdos para preparar ou também, depois que ele passa pelo curso de integração ele vai saber qual atividade vai fazer e depois que ele souber a atividade aí que a gente vai conseguir intervir para pegar ele de novo e por ele em sala.

Estamos aí nesse momento para fazer o diagnóstico, por que como vai ter bastante contratação ano que vem a gente tá no esforço para ver o que a gente faz para inverter. Tem uma demanda demais, e pensando em ampliar essas contratações externas, que como o nosso portal não suporta e as unidades não têm rede para isso, já pedi a contratação de cursos que use a rede do outro e ele vai fazer e consumir o recurso do outro. É uma possibilidade que a gente tava tentando fazer frente há essa necessidade toda.

Uma das primeiras universidades corporativas federais foi a da Caixa, essa necessidade de capacitação dos empregados é antiguíssima, a Caixa tinha historicamente os cursos de Caixa e avaliador de penhor. Como a Caixa ficou muito tempo contratando poucos empregados, a velocidade de contratação era pequena, acabava que essa questão da capacitação ficava por conta do gestor, dos colegas, mas com o crescimento da Caixa foi percebendo que essa capacitação precisa se dar. Era uma gerência pequena dentro da área do desenvolvimento de pessoas, que trabalhava com poucos recursos e a necessidade era muita, tem que ser educação a distância pelo recurso que a gente, isso em 2000. Pouco recurso, muita gente eles não tinham ainda uma estrutura para poder desenvolver. Dentro de uma gerência de desenvolvimento humano que entrava várias outras questões em relação ao empregado, da área de RH mesmo, bem tradicional folha de pagamento, tal e tinha o setor de treinamento que cuidava basicamente do curso de Caixa e penhor, mas existiam outras necessidades e pensou-se então na ação à distância. Antes disso, nos anos 90, a Caixa tinha um investimento bom em ações presenciais de gestão e tal, tinha uma gerência de desenvolvimento e educação que tinham em vários lugares no Brasil. Era um grupo pequeno de instrutores porque o grupo de empregados era pequeno e o foco era no gestor, mas assim, era uma estrutura boa com espaço próprio, salas e instrutores dedicados. Comparado com o que a gente faz hoje era muito pouco, mas era uma iniciativa interessante. Como o volume era pequeno havia um zelo muito grande de desenvolvimento das ações. Não tinha esse conceito de UC, era dentro da área de RH uma área de treinamento & desenvolvimento. No início dos anos 2000, teve uma reestruturação total da área de

RH. Num momento de muita restrição na Caixa, a Caixa estava sendo muito enxugada, muita coisa que julgava supérfluo e tal, vamos fazer só o nosso processo, nesse momento foram extintas todas essas unidades de desenvolvimento de pessoas presencial criou-se, a UC unicamente com o foco de educação a distância, não fazemos mais educação presencial. Em 2003, foi feita uma única iniciativa que há muitos anos não se fazia, que era uma ação presencial. Naquele ano capacitamos doze mil gerentes numa oficina de gestão de pessoas, foi um sucesso não só por conta da temática que era uma carência muito grande e até hoje é, mas que as pessoas há muitos anos não entravam em sala. Até hoje, se você encontrar essas pessoas, os mais antigos, eles vão falar da oficina de gestão de pessoas. E aí começou a se perceber o valor da ação presencial e foi retomando aos poucos. Quando foi em 2005 eles reinauguraram a universidade Caixa em um novo formato. Reviram o portal, foi quando lançou o modelo pedagógico da universidade e houve um “agora nosso foco tá diferenciado, sinaliza a empresa que agora estamos com uma nova visão”. Em 2006, a gente teve um crescimento bem grande das ações presenciais, a oferta de várias ações. E desde então nós estamos nesse esforço, ficamos muitos anos parados e agora temos esse esforço de recuperar e ir mais além, essas unidades faziam no máximo, simultaneamente, 10 cursos. Esses cursos na sua maioria eram só para gestores. Hoje já temos no nosso portfólio 45 cursos presenciais e estamos desenvolvendo mais um tanto, fora o portfólio enorme de cursos à distância. Em 2006, nós não voltamos ao modelo antigo de ter uma unidade de treinamento, o que a gente conseguiu só agora, em 2010, foi fazer com que essas unidades de gestão de pessoas regionais criassem seu núcleo de educação corporativa. Nós mesmo que voltamos ao modelo anterior, perdemos a questão dos espaços que já eram conquistados, espaço físico que tínhamos nos anos 90. Mas nós estamos criando os *campus* da universidade. Brasília é recente, foi inaugurado ano passado e tem um em São Paulo que é mais antigo e a gente tá estudando outros espaços pra criar outros *campus*. As filiais têm seus espaços próprios, mas não são consideradas como *campus*, é apenas uma sala.

A maior dificuldade é recurso, o investimento pra isso tem que ser pesado. Nós tivemos dois momentos. O primeiro foi em 2001, com o lançamento da universidade Caixa, que a gente comemora como marco, ele teve esse foco de “nós não vamos fazer presencial, o portal vai atender”. Passou dessa premissa, que na época educação a distância era o *boom*, novidade e com isso a gente resolve esse

problema, tinha essa expectativa. A um custo baixo a gente oferece conteúdos que vão ser de interesse do empregado. A prática revelou que ela tem uma efetividade comprometida pela questão do interesse do empregado, da necessidade dele, de ter uma tutoria, pra investir mais naquele conhecimento, não ser só mais uma leitura. Então a prática disso revelou que não era tão efetiva. Eu considero que o marco, a universidade no formato que está hoje, seria em 2005. Foi em 2005 que houve uma linha de corte, que eu falo “eu não acho que educação corporativa seja ação à distância, tem que oferecer muitos outros recursos e mais do que isso, eu não tenho que fazer só a demanda que o gestor pede, eu não sou uma fábrica de cursos”. A gente tem que mapear a necessidade da empresa, eu tenho que ter o foco no desenvolvimento das carreiras. Por isso a gente trabalha em conjunto, a superintendência com a GENECC, o PSI fica aqui, a outra de gestão do conhecimento fica ali, de gestão de desenvolvimento, gestão de carreira. Ainda não conseguimos amarrar totalmente, mas estamos num esforço grande. Mas pensar na gestão da carreira do empregado, nesse foco do encarrelamento do empregado e pensar onde eu preciso de empregados e fazendo o quê? A partir disso eu faço a gestão das ações educacionais da universidade Caixa. Então eu desenvolvo o empregado com o foco. A grande dificuldade tanto em 2005, como em 2001, primeiro é a empresa comprar a ideia. É fundamental pra empresa, capacitar empregados faz toda diferença no clima organizacional, no resultado, etc, sensibilizar a empresa pra importância e necessidade da universidade corporativa e o gestor especialmente. O gestor, como é muito cobrado pelo resultado comercial, especialmente o gestor de agências que têm metas a cumprir e se ele cumpre a meta ele é bem visto, se não ele cai. Quando você fala em gestão de pessoas, do bom gestor não, mas o gestor que está sendo muito cobrado pelo resultado comercial ele tem uma dificuldade grande de ver outros aspectos. E continua sendo... Muitas vezes hoje o empregado que vai sair pra capacitação é mal visto e a gente continua com uma dificuldade grande. “Eu preciso é dar resultados, depois eu vejo...” Mas esse depois nunca chega. O grande desafio nosso é eu demonstrar pra empresa o valor da educação corporativa, mas demonstrar não de forma ideal, “se eu capacitar eu ganho o que?” Essa é a linguagem deles, ele tá sendo cobrado disso. Se eu demonstro pro gerente da agência, pro gestor superintendência, “se você capacitar seu grupo de empregados, você vai ter o resultado X, porque isso já foi mapeado, os empregados que participaram dessa capacitação demonstraram melhor resultado nisso ou

naquilo, ou melhorou o clima organizacional”, eu tenho que ter dados precisos pra convencer. Essa é uma questão que muitas das vezes a gente conseguiu e na maioria das vezes não. Essa dificuldade de mensurar nas universidades corporativas é um problema universal a todas. Exemplo prático: eu tenho uma ação de captação de recursos no mercado, em tese, o empregado que passa pela capacitação ele vai ter um melhor resultado em captação, ele entendeu o mercado, entendeu a abordagem com o cliente, uma série de coisas. Se eu consigo colocar um indicador, antes a situação estava assim e hoje tá assim. Mas quando eu vou demonstrar, eu tenho uma outra dificuldade, “sim, mas nesse mês a taxa de juros baixou, ou a gente soltou aquela propaganda” será que foi a capacitação mesmo, são muitas coisas que interferem no resultado e aí a dificuldade da gente dizer ao certo o que foi nossa contribuição ou não naquele resultado. Outros são simples... Nós fizemos uma capacitação pra desconto de títulos, é um produto que a Caixa tem muita dificuldade, não é um produto novo, mas teve algumas alterações e os empregados estavam tendo dificuldade. Esse a gente conseguiu demonstrar rápido, ninguém sai fazendo propaganda pra desconto de título e nem o mercado influencia tanto assim. Bom, os empregados tavam nessa condição, a gente tava com tantos erros no processo e agora depois da capacitação... Isso é fácil, mas a maioria não é fácil. Especialmente quando você entra na parte comportamental, de liderança, por exemplo, num grande grupo de gestores, o que é que melhorou na gestão? Eu vou ter uma influência direta disso no clima organizacional? É difícil, são coisas que a gente precisa ter inclusive para justificar o investimento que a gente tá fazendo, a Caixa reserva lá milhões pra universidade corporativa, tem que saber se esse investimento tá vale à pena, essa era a dificuldade da época, porque pra você conseguir a abrir espaço não só pra realizar os cursos, mas conseguir mais investimentos pra você fazer um trabalho melhor, você tem justificar com números e isso é uma dificuldade ainda hoje. E outro problema que ainda persiste, minimizado, mas continua, é a capacitação e liberação dos instrutores.

Na época não foi utilizado benchmarking, mas hoje fazemos isso com o Banco do Brasil. A nossa dificuldade é que a gente é muito grande, é muito difícil comparar com empresas de 1200 funcionários, como as que a gente participa em congressos. Nós temos 85 mil e colocamos 69 mil em sala de aula, não tem nem o que comparar com as outras. Agora o Banco do Brasil, além de ser do governo, tem

um número parecido, eles têm 100 mil funcionários. Tem essa coisa de ser comercial, mas também é público, então a gente troca muita experiência com eles.

Em relação aos instrutores vamos investir maciçamente, inclusive com apoio de consultoria com alguma empresa ou universidade pra capacitar mais rápido os instrutores e desenvolver os que a gente já tem. A questão do convencimento da empresa da necessidade e importância da universidade é aí que a gente tá investindo maciçamente na questão de desenvolver, no que o mercado chama de avaliação de impacto, tem toda uma metodologia pra isso, complexa, nos congressos que a gente participa a gente vê que poucos evoluíram nisso de maneira significativa, os que fizeram são pequenos, os grandes ainda estão patinando muito nessa questão. A gente hoje tem dificuldades em relação a relatório e ao desempenho. Vamos contratar uma pesquisa com os empregados da Caixa, pra avaliar a percepção do empregado da universidade Caixa, que é um dado que nos é importante, às vezes acha que tá bem e não tá, ou tá mal e não tão. Então a gente vai ter uma percepção muito clara de qual o grau de satisfação do empregado com a universidade corporativa, os que estão insatisfeitos onde estão, porque estão? E investir na avaliação de impacto, porque aí eu tenho dado. Quando eu for negociar orçamento pra gente, “olha, nós fizemos e o resultado foi esse, se eu conseguir inclusive do investimento, eu poder demonstrar em números. Se eu conseguir isso é o melhor dos dois mundos. O que queremos pra 2012 é simplesmente demonstrar o ganho daquela capacitação no resultado ou no comportamento, pra gente vai ser suficiente. Com esse dado, a gente divulga pra empresa, faz o *endomarketing*, divulga o que tá acontecendo, o que você tá alcançando. Isso com certeza dá um resultado imediato.

Hoje a educação corporativa está totalmente incorporada na cultura da Caixa. Se hoje fossemos fechar a GENECC, não tem mais a universidade corporativa, haveria uma resistência muito grande. As pessoas estão acostumadas. Claro, com restrições. No caso de educação a distância, o que se reclama muito é o tempo pra se fazer. Nas presenciais é diferente porque a gente colocou a meta, num primeiro momento foi assim, aí mais esse também pra fazer... a crítica é que isso deveria ser uma coisa natural as pessoas não precisariam ser cobradas pra fazer, mas a gente sabe da realidade aí a gente chama a atenção do gestor pra essa necessidade. Mas não teve em momento alguma, as pessoas falando: não, isso não é importante, é supérfluo, a gente sabe, é importantíssimo, eu só não queria ser cobrado por isso,

ser medido por isso, e eu queria que a universidade oferecesse mais cursos, as unidades reclamam que precisam de mais cursos na área deles. Existe um interesse, na pesquisa de clima isso ficou bem claro. O empregado reclama que ele quer ser mais capacitado, nós estamos correndo atrás de atender essa demanda que está mais que caracterizada.

O empregado antigo ele se virou, aprendeu aos trancos e barrancos, a maioria não teve capacitação quase nenhuma. O empregado novo não, a realidade dele é essa, participar de vários cursos, mas ele já vem com uma visão diferente, já vem mais preparado, com curso superior, coisa que não acontecia antes, isso facilita e aumenta o nível de exigência. Ele quer mais. Hoje ele quer mais recursos para estudar também, mais interatividade, quer essa dinâmica para aprender e buscar mais conhecimento. A gente quer dar facilidade para o empregado buscar ele próprio seu conhecimento como ele faz em outras áreas de seu interesse.

Hoje eu não tenho nada em relação a esses dados. Eu tenho muitos comentários de gestor, de participantes. A gente tem uma ação que é muito elogiada e chama-se trajetória profissional, para o empregado até 5 anos de caixa, nele a gente dá uma visão de encerramento, tentar despertar a reflexão sobre as escolhas que ele faz, as vezes o cara fez o concurso porque o pai mandou e ele entra sem saber, ou que vai fazer um outro concurso melhor, e ele é promovido e vai acomodando mas insatisfeito muitas vezes. O curso dá muito essa coisa de que a escolha foi sua e a escolha continua sendo sua. E coisas desse tipo e vários conceitos sobre encerramento e das perspectivas da empresa. A gente recebe vários relatos dos gestores, a Caixa tem uma ouvidoria, com sugestões internas e eles dizem muito sobre a mudança dos funcionários. Os relatos são bons, mas nós não temos como comprovar.

O diferencial da Caixa, primeiro é o volume, salvo o Banco do Brasil, acho que não tem nenhuma universidade com um volume tão grande e com tanta variedade de temáticas. O que a gente percebe nos encontros, é que o diferencial nosso é o modelo pedagógico, poucas universidades tiveram o cuidado de ter o embasamento teórico pra sua atuação, a maioria tem muito essa coisa do treinamento que é diferente da capacitação, eu treino as pessoas para fazer alguma coisa, para usar uma máquina, para fazer um determinado processo. O nosso foco é muito diferenciado em relação a isso, a questão da percepção do que vem a ser a educação de adultos, interatividade, valorização do outro, conhecimento que o outro

traz da sua realidade e isso chama muita atenção. Já apresentamos cases e no final vêm aqueles grupos nos perguntar, querer saber detalhes. Isso é fundamental pra definir uma linha de atuação. A questão de fazer uma amarração em termos de carreira e educação corporativa. Uma visão mais ampla de onde você quer chegar, primeiro eu olho a empresa, pros objetivos estratégicos, aí eu falo: bom onde eu quero chegar? Pra onde eu quero chegar que tipo de empregados eu preciso? Pra esses então eu preciso desenvolver uma carreira pra esses. E pra pessoa seguir nessa carreira que conhecimentos ela precisa adquirir e como ela pode desenvolver. Uma visão a longo prazo.

Da unidade tem o indicador, para manter a atenção dos gestores em capacitação. Para o funcionário, está ligado ao currículo próprio que está ligado ao psi, mas temos MBA e estamos investindo em mestrado profissional para desenvolver a questão de pesquisa para a Caixa. A Caixa tem muitos conhecimentos específicos, desenvolvidos pela experiência, muito próprias, muito nossa, a gente tem funcionários que sabem muito desse processo, mas muitas vezes não temos isso muito documentado. A gente tá querendo aliar isso a academia, trabalhar junto para poder reter esse conhecimento e deixá-lo na empresa. O interesse do empregado nesse caso é o desenvolvimento pessoal dele não só na Caixa, mas pra carreira dele fora daqui também.