



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

NADIR SILVA DE OLIVEIRA

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA: O valor do conhecimento
adquirido pelos funcionários do setor de atendimento em
uma agência bancária.**

Rio Branco - AC
2012

NADIR SILVA DE OLIVEIRA

UNIVERSIDADE CORPORATIVA: O valor do conhecimento adquirido pelos funcionários do setor de atendimento em uma agência bancária.

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

Professor Supervisor: Prof. Doutor, **Domingos Spezia**

Professor Tutor: Prof. Esp. **Marcos Ozório de Almeida**

Rio Branco – AC
2012

Oliveira, Nadir Silva de.

Universidade Corporativa: O valor do conhecimento adquirido pelos funcionários do setor de atendimento em uma agência bancária / Nadir Silva de Oliveira. – Rio Branco, 2012.

52 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EAD, 2012.

Orientador: Prof. Especialista Marcos Ozório de Almeida, Departamento de Administração.

1. Universidade Corporativa. 2. Educação Corporativa. 3. Gestão do conhecimento. I. Título.

NADIR SILVA DE OLIVEIRA

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA: O valor do conhecimento
adquirido pelos funcionários do setor de atendimento em
uma agência bancária.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

NADIR SILVA DE OLIVEIRA

Professor Tutor: Prof. Esp. **Marcos
Ozório de Almeida**

Prof^a. Doutora **Tatiane Paschoal**

Rio Branco (AC), 14 de Abril de 2012.

Aos meus pais: Pedro e Edi (In memoriam),
à meu esposo Gelson,
aos meus filhos Diego e Gabriel

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero agradecer a DEUS, por nunca me abandonar, mesmo nos momentos mais difíceis.

À Universidade de Brasília (UNB) por ter me proporcionado este curso.

Aos tutores do curso, aqui representados pelo primeiro tutor Atila Rabelo, que nos mostrou que o caminho seria vencedor.

À minha família pelo apoio e compreensão.

Aos amigos especiais, companheiros inseparáveis de vários seminários: Maria Eliete, Raimundo Denis, Regilene Melo, Ronildo Guerra e Ruth Moreira.

Aos demais colegas de todo o curso, pelos vários finais de semana compartilhados.

Ao meu Orientador, Profº Especialista Marcos Ozório pelos vários dias, horas e principalmente finais de semana em minha companhia, “virtualmente”.

Aos meus colegas de trabalho, que me ajudaram respondendo o questionário para elaboração desta monografia.

À todos aqueles que de alguma maneira contribuíram para a finalização deste trabalho.

“A sabedoria da vida não está em fazer aquilo de que se gosta, mas gostar daquilo que se faz.”
Leonardo da Vinci.

RESUMO

Atualmente, a gestão do conhecimento é um instrumento poderoso para desenvolver novas habilidades nos colaboradores das organizações. Diante disso é importante pesquisar a atuação da Universidade Corporativa, utilizada como instrumento da Educação Corporativa, combinada com os objetivos das empresas para a geração, assimilação, transmissão e aplicação do conhecimento de modo ativo e contínuo para garantir vantagem competitiva e proporcionar a geração de novos talentos aptos para enfrentar o mercado de trabalho. O objetivo da pesquisa foi avaliar o grau de aproveitamento dos cursos oferecidos na universidade Corporativa de uma Instituição bancária. Os resultados indicam que o aproveitamento dos cursos é positivo, mas pode ser melhor utilizado tanto no âmbito das organizações, como de maneira pessoal pelos funcionários. Conclui-se, desta maneira, que no novo ambiente empresarial as empresas são cada vez mais exigidas, bem como as pessoas que nelas trabalham. A realidade demanda uma postura voltada ao autodesenvolvimento e uma aprendizagem contínua e moderna. Deste modo este novo perfil do trabalhador exige que as empresas mantenham um sistema de Educação Corporativa que priorize o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades.

Palavras Chave: **Universidade Corporativa; Educação Corporativa; Gestão do Conhecimento.**

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Sexo.....	36
Gráfico 2 – Tempo de instituição bancária.....	37
Gráfico 3 – Totais das Alternativas	37
Gráfico 4 – Motivação para realização dos cursos	38
Gráfico 5 – Crescimento Profissional	38
Gráfico 6 – Escolha dos cursos	39
Gráfico 7 – Carga horária dos cursos	39
Gráfico 8 – Conteúdo dos cursos	40
Gráfico 9 – Qualidade dos materiais	40
Gráfico 10 – Condições físicas	41
Gráfico 11 – Aplicação dos conhecimentos no dia-a-dia	41
Gráfico 12 – Melhora no desempenho	42
Gráfico 13 – Melhoria dos Resultados da agência	42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EC – Educação Corporativa

UCs – Universidades Corporativas

IES – Instituições de Ensino Superior

UNISESI - Universidade Virtual do SESI

UAL - Universidade de Alimentos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Contextualização	11
1.2	Formulação do problema	12
1.3	Objetivo Geral	13
1.4	Objetivos Específicos	13
1.5	Justificativa	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Gestão de Pessoas	15
2.2	Gestão do Conhecimento	16
2.3	Aprendizagem Organizacional	17
2.4	Tipos de Aprendizagem	17
2.5	Aprendizagem Individual	18
2.6	Educação Corporativa	19
2.6.1	Conceitos, Importância, Objetivos e Práticas de Educação Corporativa.	19
2.6.2	Universidades Corporativas	21
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	29
3.1	Caracterização da organização, setor ou área	29
3.1.1	A História da instituição bancária:	29
3.1.2	A História da Universidade Corporativa da instituição bancária	30
3.2	População e amostra ou participantes do estudo	34
3.3	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	34
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados	34
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	36
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	44
	REFERÊNCIAS	47
	APÊNDICES	50
	Apêndice A – Questionário	50
	Apêndice B – Respostas da pesquisa - números absolutos e percentuais	51

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Observa-se que nos dias de hoje existem transformações, principalmente econômicas, em ritmo cada vez mais rápido. Para encarar a enorme concorrência, as organizações procuram o incremento de melhorias que lhes proporcionem o aumento de competitividade.

Características como a inteligência, a inovação e especialmente o conhecimento fizeram-se necessárias nas empresas modernas superando em importância o capital, a mão-de-obra e os recursos naturais. O conhecimento é visto hoje como recurso econômico essencial e a principal vantagem competitiva para ampliar a atuação no mercado globalizado que presenciamos. Ou seja, as empresas valorizam a gestão estratégica do capital intelectual, por meio do compartilhamento, disseminação e desenvolvimento do conhecimento.

Segundo Terra (2001, p. 4), “[...] Gestão do Conhecimento é essencial para as empresas e países que querem competir nos mercados e setores mais atraentes da economia.”.

Outro fator muito desenvolvido é a aprendizagem organizacional – onde o capital intelectual é conduzido de maneira a criar condições contínuas para que as oportunidades de conhecimento possam surgir e sejam utilizadas no processo de autodesenvolvimento como algo constante e não simplesmente por modismos.

As empresas almejam de seus funcionários e colaboradores novas capacidades e melhor formação educacional. O capital humano torna-se o principal fator para a concorrência entre as organizações e a busca de treinamento e desenvolvimento passa a ser fator decisivo na busca destes resultados.

Observamos que as pessoas, dentro das organizações, cada vez mais são sabedoras de seus papéis, atentando para a gestão de suas carreiras, de seu desenvolvimento, de sua capacidade profissional, e esperando destas, um retorno para que tenham condições de um desenvolvimento profissional apropriado e satisfatório.

Para viabilizar a educação continuada do trabalhador, Éboli (2004, p. 37) explica:

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 dos gestores e colaboradores que as empresas, em todos os níveis hierárquicos, uma postura voltada ao autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua.

E assim surge a Educação Corporativa – EC, como uma das práticas modernas de gestão de pessoas. A Educação Corporativa vem se tornando uma das fundamentais angústias de gestores e estudiosos na prática da Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento. A Gestão do Conhecimento como tática das empresas, passa a valorizar o aprendizado constante e a buscar investir mais recursos em ações de desenvolvimento profissional e intelectual de seus trabalhadores de modo coerente e orientada aos objetivos estratégicos.

Para Eboli (1999), o fato de cada vez mais se exigir das pessoas uma postura voltada para o autodesenvolvimento e aprendizagem contínua é o que tem contribuído para que as organizações se comprometam com a educação de seus funcionários, surgindo daí as Universidades Corporativas – UCs, como ferramenta eficaz na obtenção destes resultados.

Para Meister (1999, p.29), “Universidade Corporativa é o guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais”.

1.2 Formulação do problema

As Universidades Corporativas, no contexto atual, surgiram da necessidade cada vez maior das empresas colaborarem com o aumento do conhecimento de seus funcionários.

Diante desta realidade e com o aumento da competitividade no mercado de trabalho, os conhecimentos adquiridos através dos cursos realizados através das UCs aumentam efetivamente o aprendizado ou são realizados simplesmente porque se tornam pré-requisitos em algumas situações?

1.3 Objetivo Geral

Levantar os motivos que levam as universidades corporativas (caso da instituição bancária) a não atingirem plenamente os objetivos para as quais foram criadas.

1.4 Objetivos Específicos

- a) Definir Educação Corporativa/Universidade Corporativa.
- b) Descrever as práticas efetuadas pelas organizações para incentivar os funcionários na realização dos cursos oferecidos pelas suas Universidades corporativas.
- c) Avaliar o grau de aproveitamento pelo funcionário, do conteúdo do curso realizado.
- d) Avaliar os resultados obtidos durante o desenvolvimento deste trabalho, relatando as conclusões observadas.

1.5 Justificativa

O surgimento da EC data de 1955, quando a *General Electric* lançou o Centro de EC de *Crotonville*, em *New Jersey*. Porém, o verdadeiro “surto” de interesse pela EC como complemento estratégico do gerenciamento do aprendizado e desenvolvimento dos colaboradores de uma organização, ocorreu no final da década de 80 (MEISTER, 1999).

A partir daí, as empresas sentiram uma diminuição no prazo de validade do seu conhecimento e viram que não era mais possível depender das Instituições de Ensino Superior (IES) para habilitar seus colaboradores, era necessário aplicar de

forma mais concisa programas de aprendizagem às metas e resultados estratégicos vislumbrados.

Buscou-se então através deste trabalho ajudar as empresas a aperfeiçoarem os seus processos, elevando índices de eficácia e eficiência organizacional, bem como mereçam uma atenção mais específica sobre os pontos que ainda não agregam aumento de conhecimentos e engrandecimento profissional aos participantes dos cursos nas suas universidades corporativas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas adquiriu um papel importante (BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001), pois o conhecimento se tornou um elemento altamente decisivo para a sustentação da competitividade e sobrevivência das empresas.

Para Dutra (2004), um modelo de gestão de pessoas integrado e estratégico age de maneira que “os vários processos de gestão do sistema reforçam-se mutuamente e garantem maior efetividade, coerência e consistência” (DUTRA, 2004, p. 85).

Segundo Wright e Snell (1998), os métodos de Gestão de Pessoas influenciam as habilidades e comportamentos dos colaboradores e, por meio destes, influenciam o desempenho da Empresa.

As mudanças no mundo do trabalho têm aumentado a importância de todos os processos relacionados à Gestão de Pessoas e têm requerido da área uma ação mais próxima e alinhada aos objetivos da empresa. Assim, nas últimas décadas, os gestores da área de Gestão de Pessoas têm deixado de ser vistos como entregadores de políticas de bem-estar e administradores de empregos para assumir um papel mais central e estratégico na gestão do negócio (WRIGHT, 1998).

A abordagem de Gestão Estratégica de Pessoas, ou RH Estratégico, surgiu na metade da década de 1980 como conseqüências do reconhecimento do papel da Gestão de Pessoas para a organização, tanto para sua sobrevivência quanto para seus resultados (WRIGHT & SNELL, 1998). A ideia central é a de que os processos de gestão de pessoas devem se pôr em resposta às estratégias apresentadas para as empresas, ou seja, proporcionariam apoio ao alcance das metas organizacionais no que se refere ao capital intelectual, ou seja, as pessoas.

Para Dutra (2004, p. 85), um sistema de Gestão de Pessoas integrado e estratégico resulta em maior efetividade, coerência e consistência entre seus vários processos. Isso porque, percebe-se que cada uma de suas funções reforça-se mutuamente.

Há duas maneiras pelas quais as organizações podem buscar a aproximação entre as competências existentes e as desejadas: “1- via desenvolvimento de

competências internas, 2- via captação e integração de competências externas” (Carbone *ET al.*, 2006, p. 51). Pela primeira via, o desenvolvimento ocorre por aprendizagem – individual ou coletiva, natural ou induzida (Brandão & Guimarães, 2001).

Segundo Le Boterf (2003), o desenvolvimento das competências humanas depende de três fatores:

- 1- do interesse da pessoa por aprender,
- 2- de um ambiente de trabalho que incentive a aprendizagem, e
- 3- do sistema de educação corporativa disponível ao indivíduo.

Segundo Brandão (2009, p. 42), “a área de gestão de pessoas pode orientar suas políticas, planos e ações, integrando os seus principais subsistemas em torno da aquisição de competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais”.

2.2 Gestão do Conhecimento

Segundo Davenport & Prusak (2001), só nos últimos anos as organizações, passaram a valorizar a experiência e o *know-how* de seus funcionários – isto é, seu conhecimento. Isso porque as empresas estavam perdendo milhões de dólares com a demissão ou aposentadoria de seus funcionários uma vez que a maioria levava consigo o conhecimento construído. Ou seja, todo aquele conhecimento subjacente as rotinas e práticas a produção de bens e serviços e ao relacionamento com clientes e com fornecedores da empresa.

Daí, o desafio de criar e implantar processos que gerem, armazenem, organizem, disseminem e apliquem o conhecimento produzido e utilizado na empresa de modo sistemático, explícito, confiável e acessível à comunidade da organização, McGee & Prusak (1994). Estes processos, planejados e desenvolvidos para operar conjuntamente em gestão do conhecimento podem oferecer uma base para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis pelas organizações em relação às concorrentes.

Observa-se, assim, que tal prática demanda a construção coletiva de uma cultura de gestão do conhecimento, cultura esta que depende da aprendizagem,

tanto individualmente quanto coletiva dos componentes da organização.

2.3 Aprendizagem Organizacional

Nadler (1984) destaca que a educação diz respeito ao preparo do indivíduo para outro tipo de trabalho em um futuro próximo. Treinamento, desenvolvimento e educação, de acordo com Nadler (1984), por sua vez, relacionam-se à aprendizagem.

Aprendizagem organizacional pode ser definida como “a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, convicções e atitudes que acentuem a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da organização.” (GUNS, 1998, p. 33).

“Uma organização que aprende é uma organização habilitada na criação, na aquisição e na transferência de conhecimento e em modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e percepções.” (KIERNAN, 1998, p. 198).

O processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também “a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado.” (FLEURY E FLEURY, 1997, p. 20). Para esse novo processo, tão valioso para o futuro das empresas, é necessário que existam condições propícias para o seu surgimento.

2.4 Tipos de Aprendizagem

De acordo com Guns (1998), existem os seguintes tipos de aprendizagem organizacional:

a) Aprendizagem de tarefas: Orienta para o desempenho e a valorização de tarefas específicas.

b) Aprendizagem sistêmica: Diz respeito aos processos da organização e o seu desenvolvimento e melhorias.

c) Aprendizagem cultural: Tratam dos fundamentos de uma organização, seus valores, convicções e atos.

d) Aprendizagem de liderança: Está voltado para a gestão e liderança de pessoas, grupos e unidades de empresas de maior porte.

e) Aprendizagem de equipe: Orienta para a eficiência na prática da função, mostrando também como se faz para promover o aprendizado e o crescimento da equipe.

f) Aprendizagem estratégica: Este tipo de aprendizagem está focada nas estratégias da organização, como se dá o seu desenvolvimento, sua implementação e prováveis melhorias.

g) Aprendizagem empreendedora: Trata do empreendedorismo e a gestão de equipes, como se estas fossem microempresas.

h) Aprendizagem reflexiva: Enfatiza o questionamento dos modelos vigentes na organização.

i) Aprendizagem transformacional: Orienta para as formas de se realizar mudanças dentro da organização que surtam efeitos significativos.

2.5 Aprendizagem Individual

“Aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento.” (FLEURY e FLEURY, 1997, p. 19).

Uma experiência anterior que um indivíduo tenha tido, pode contribuir para que o mesmo manifeste uma mudança em seu comportamento.

A aprendizagem nem sempre é fácil. Para muitos é uma experiência profundamente dolorosa, associada a provas anteriores na escola. Entretanto, “estamos deslocando-nos claramente para um mundo de trabalho em que a aprendizagem contínua constitui a norma.” (GUNS, 1998, p. 44).

A aprendizagem, seja ela em nível organizacional ou individual, sugere uma frequência em sua busca, uma vez que a informação não se esgota, mas aumenta à medida que é almejada.

2.6 Educação Corporativa

2.6.1 Conceitos, Importância, Objetivos e Práticas de Educação Corporativa.

Segundo Deborah Silva (2002), Educação Corporativa pode ser definida como o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente na sua vida institucional. Os programas de educação corporativa destacam-se como um sistema de desenvolvimento de pessoas e talentos humanos alinhado às estratégias de negócio de uma empresa, conferindo-lhe uma poderosa fonte de vantagem competitiva.

Já Marisa Éboli (2004) a define como o conjunto de ações integradas que possibilitam o desenvolvimento de pessoas com foco nas competências empresariais e humanas que são estratégicas para o sucesso do negócio.

Verifica-se que ambos os conceitos nos levam ao desenvolvimento de pessoas, beneficiando sua inclusão institucional, vinculando-o às estratégias organizacionais.

Assim podemos imaginar a Educação Corporativa como um elo que une o desenvolvimento das pessoas às estratégias de negócio da empresa.

O apoio forte e visível da alta administração é o fator vital para o sucesso geral da Educação Corporativa. Envolve, ainda, comunicação constante, avaliação, tecnologia, parceiros de aprendizagem, produtos/serviços, partes interessadas, organização, fontes de receita, visão/missão e controle (AINLEY & BAILEY, 1997; 44).

Marisa Eboli (2004) afirma que as experiências mais bem-sucedidas de Educação Corporativa são aquelas as quais realizam parcerias com algumas universidades, que têm poder de agregar valor a estes programas nas empresas, contribuindo assim para que elas realizem com mais competência e alcancem melhores resultados no processo de gestão dos conhecimentos considerados críticos para o sucesso do negócio.

O maior desafio é criar um ambiente de aprendizagem no qual todo

funcionário e todo elemento do sistema comercial da empresa compreenda a importância da aprendizagem contínua vinculada a metas empresariais.

Podemos relacionar como papéis-chave de uma Educação Corporativa:

- Identificar e priorizar as necessidades de aprendizagem atuais e futuras;
- Vincular o treinamento a essas principais estratégias empresariais;
- Assegurar projeto, desenvolvimento, apresentação e avaliação consistentes

e.

- Oferecer orientação para o desenvolvimento de uma filosofia de aprendizagem.

Os líderes empresariais brasileiros que se empenham em atingir e consolidar padrões superiores de competitividade verificam que treinamento, desenvolvimento e educação continuada ganharam força em relação às práticas de gestão empresarial. Constataram através de experiências bem-sucedidas que a educação gera competência, que se transforma em qualidade, e promove maior competitividade e conseqüentemente resulta em maior lucro (EBOLI, 2004).

Ou seja, capacitar e modernizar continuamente um colaborador, além de ser uma atividade difícil, provoca um custo alto. Observa-se que pequenas empresas encaram exceções e problemas para criar, implantar e manter uma estrutura que ocasione uma educação constante.

Buscando solucionar esse problema, Eboli identifica um movimento crescente no Brasil de experiências bem-sucedidas de projetos de educação para setores de atividades específicos ou para determinadas categorias profissionais. São associações, sindicatos ou organizações não governamentais, que estão realizando vantajosas e proveitosas parcerias, muitas delas envolvendo algumas universidades ou institutos que têm a competência de acrescentar valor a esses programas educacionais.

A esse movimento, Marisa Eboli deu o nome de Educação Setorial, conceituando-a como a união de empresas, concorrentes no mercado, mas parceiras no aperfeiçoamento das pessoas e na formação do perfil de profissional buscado pelo setor.

Algumas experiências de sucesso, identificadas por Eboli (2004):

- Educação corporativa do SENAC – SP;
- Rede estratégica das UCs criada pela Confederação Nacional das Indústrias;

- Uni Distribuição, uma iniciativa do Abgroup;
- Universidade Virtual do SESI (Unisesi).
- Universidade Abramge, da Associação Brasileira de Medicina em Grupo.
- Universidade de Alimentos (UAL), no Paraná;
- Universidade Secovi, promovida pelo Sindicato das Empresas de Compra, Venda Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais de São Paulo;
- Universidade SEBRAE de Negócios (USEN), em Porto Alegre.

De acordo com Eboli, essas experiências têm como objetivos comuns:

- o desenvolvimento das competências críticas com o objetivo de aumentar o padrão de desempenho do setor de atividade;
- a formação de profissionais competentes para gerar o sucesso do setor e das empresas componentes de toda a sua cadeia produtiva;
- ser um pólo de irradiação de conhecimentos a empresas componentes de toda a sua cadeia produtiva;
- propagar crenças e valores do setor de atividade (cultura setorial) e de seu ambiente dos negócios;
- aumentar o valor de mercado das categorias profissionais envolvidas.

2.6.2 Universidades Corporativas

Tarapanoff (2004) credita à empresa americana General Eletric a criação da primeira universidade corporativa, em 1945, em Crotonville, New Jersey. Registra também o crescimento vertiginoso das UC nos Estados Unidos, indicando números estimados que vá desde 400 UC existentes em 1988, 800 (1995), 1.200 (1997) até 1.600 no ano 2000.

A mesma autora cita diversas grandes corporações americana que investiram em universidades corporativas, tais como Dell, Motorola, Sun Microsystems, Xerox, Disney e Federal Express. Na Europa, são indicadas como referência as universidades corporativas patrocinadas pelas companhias Daimler Chrysler, Lufthansa e Siemens, na Alemanha; France Telecom, Thales e Axa, na França; Fiat, na Itália; e Unipart, British Steel-Corus e British Aerospace, na Inglaterra. No Leste

Europeu, a Rússia se destaca com as UC das empresas Gazprom e Alfabank.

Sendo responsáveis pela concretização das políticas de desenvolvimento de pessoas nas empresas, as universidades corporativas programam novas formas e tecnologias educacionais, centrando nos requisitos de facilidade e flexibilidade de acesso, modernização contínua e economia de custos.

Grande parte das empresas percebeu que não podia mais depender das Instituições de Ensino Superior, para capacitar seus empregados.

Desta maneira optaram pela criação de suas próprias universidades, com o fim de obter um controle mais rigoroso sobre o modo de aprendizagem, vinculando de maneira mais significativa os seus programas de ensino às metas dos seus resultados estratégicos.

Conceitualmente, a Universidade Corporativa é o guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender as estratégias empresariais de uma organização. Visa também formar e desenvolver os talentos humanos em prol dos negócios, promoverem a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua. (MEISTER e EBOLI).

O modelo de Universidade Corporativa (UC) começou a ser usado no Brasil no início da década de 90. A partir de 2000 ocorreu um aumento acentuado. Hoje, mais de 100 organizações brasileiras ou multinacionais, públicas ou privadas, já desenvolveram sistemas educacionais estruturados pelos princípios de universidade corporativa (EBOLI. 2004).

Os principais objetivos de uma empresa ao decidir pela criação de uma UC são (EBOLI. 2004):

- Desejo de vincular o aprendizado e o desenvolvimento às principais metas empresariais;
- Criar uma abordagem sistemática ao aprendizado e ao desenvolvimento;
- Difundir cultura e valores comuns em toda a organização;
- Desenvolver a empregabilidade dos funcionários.

Para que a experiência de uma UC seja positiva, é necessário conciliar os interesses do público-alvo com a estratégia da empresa. Ou seja, o principal foco da UC deve estar no desenvolvimento das competências profissionais, técnicas e gerenciais, que sejam essenciais para o sucesso das estratégias empresariais.

De forma geral, as experiências das Universidades Corporativas têm

ênfatisado os seguintes objetivos globais (EBOLI. 2004).

- Difundir a idéia que o capital intelectual será o fator de diferenciação das empresas no próximo milênio;
- Despertar nos talentos humanos a vocação para o aprendizado;
- Incentivar e estruturar atividades de autodesenvolvimento;
- Motivar e reter os melhores talentos contribuindo para o aumento da felicidade pessoal, dentro de um clima organizacional saudável.

Percebe-se que o objetivo principal é o de desenvolver as competências críticas em vez de habilidades. É necessário, portanto, que a formulação da UC una as fundamentais estratégias empresariais ao projeto e desenvolvimento das buscas de aprendizagem. Tais buscas devem levar em conta, principalmente, as necessidades do negócio, tornando o alvo estratégico. Mais formas de aprendizagem devem ser buscadas, saindo do modelo tradicional de sala de aula. Finalmente, sistemas reais de avaliação dos resultados obtidos são fundamentais para o sucesso da iniciativa.

Na opinião de Mark Allen (2002), para considerar uma ação educativa como Universidade Corporativa, além do treinamento, uma empresa deve ao menos ter um programa de desenvolvimento. Esses são os requisitos mínimos, para uma empresa almejar ter uma universidade corporativa. Mesmo assim, o autor afirma que ainda faltaria algo. Para se ter uma universidade corporativa as atividades educacionais devem ter uma ligação clara com a estratégia corporativa.

Assim, as melhores universidades corporativas são aquelas que buscam ajudar as empresas a alcançar os seus objetivos. Ter uma universidade corporativa deve ser visto não como um objetivo organizacional, mas como uma maneira para ajudar a organização a alcançar as suas metas organizacionais. Olhada desta maneira, a universidade corporativa é um instrumento importante para auxiliar a organização e seu empregado a chegar onde pretende chegar.

Uma característica importante e diferencial das UC é o uso grande de tecnologias de comunicação da informação, que tem ocasionado o desenvolvimento de um elevado número de universidades corporativas virtuais. Estas também se expandiram como fruto da tecnologia específica atrelada ao ensino à distância e à sua veloz conexão aos locais de trabalho. Outro fator também importante foi o aparecimento de softwares gerenciais de treinamento, amplamente gerenciados pelas Intranets e pela Internet.

O mundo globalizado contemporâneo é caracterizado pela exigência de distinção dos concorrentes. As empresas vivem uma grande necessidade de inovação e agilidade operacional, onde a técnica de uma gestão competitiva, de caráter estratégico, é fundamental. O conhecimento necessário está em constante e acelerado progresso, o que indica uma necessidade de geração, disseminação, aplicação e comprovação de conhecimentos calculados na estratégia do negócio.

Desta maneira, os programas tradicionais de Treinamento não conseguem suprir esta necessidade, por usarem modelos reativos de fixação de conteúdo através de métodos de aprendizagem tradicionais.

Ou seja, as melhores experiências de Universidades Corporativas se opõem ao modelo tradicional de áreas de Treinamento:

- São pró-ativas, com suas ações completamente voltadas ao ambiente de negócio de cada organização;
- Atuam no desenvolvimento de competências essenciais;
- São inovadoras nas formas de entrega do conhecimento;
- Têm como premissa a disseminação do conhecimento “em qualquer momento, em qualquer lugar”;
- Atuam no desenvolvimento e gerenciamento de ferramentas que propiciem de forma intensa a captação do conhecimento presente na organização (através de seus profissionais, clientes, fornecedores e comunidade) e sua adequada disseminação para fácil utilização sempre que necessário;
- Têm público alvo amplo, não se restringindo ao público interno, mas entendendo que o conhecimento é desenvolvido e utilizado por toda a rede de profissionais que envolvem cada organização;
- Procuram acompanhar a utilização prática do conhecimento, ou seja, a transformação do conhecimento em vantagem competitiva, gerando capital intelectual para as organizações.

Percebe-se, entretanto que as Universidades Corporativas são complementares às Universidades Tradicionais. A universidade tradicional oferece toda a formação conceitual e metodológica aos profissionais, já a corporativa proporciona formação focalizada no ambiente de negócios, proporcionando o aperfeiçoamento nas competências essenciais ou críticas de cada empresa.

Meister (1999, p. 30-59) relaciona vários princípios e objetivos que

proporcionam às universidades corporativas atuar direta e positivamente no alcance do nível de excelência no desempenho dos empregados. Dentre esses, relacionamos os seguintes:

a) vincular o aprendizado e o desenvolvimento às principais metas organizacionais – a oferta de oportunidades de capacitação subordina-se às estratégias da empresa, ou seja, a formação segue a estratégica. A lógica anterior é invertida: cursos não são disponibilizados somente porque estão “na moda”, ou porque as pessoas pedem. É preciso demonstrar claramente como determinado treinamento contribuirá efetivamente para o atendimento de uma ou mais metas empresarias;

b) incentivar o comprometimento das lideranças com o aprendizado – os líderes devem ser sensibilizados para a importância estratégica da capacitação profissional, para que facilitem e estimulem a participação de seus liderados nos eventos de treinamento. Além disso, os gestores de todos os níveis devem ser incentivados a participar diretamente do processo, utilizando suas competências e experiências para atuar como facilitadores na universidade corporativa. Tal prática gera outro benefício: A troca de opinião entre treinando e líderes sobre soluções para problemas do dia-a-dia, além da percepção, pelos líderes, de como as estratégias organizacionais são entendidas e praticadas pelos funcionários;

c) avaliar os resultados dos investimentos na UC - a antiga sistemática de medir horas de treinamento por funcionário/ano não é mais suficiente; é preciso ir além e aferir o que, quanto e como um curso contribuiu para a melhoria dos resultados da organização. O método de avaliação deve incorporar indicadores que meçam e avaliem os efeitos dos novos conhecimentos sobre a produtividade, a qualidade e os impactos em relação às estratégias;

d) UC como vantagem competitiva – os conhecimentos gerados pela universidade corporativa se transformam em estratégias e produtos diferenciados, capazes de impulsionar o crescimento da empresa. O aprendizado colaborativo funciona como janelas voltadas para o mercado, onde os funcionários vêem e ouvem tendências e mudanças, e utilizam tais informações para subsidiar a criação de novos negócios e vantagens sobre a concorrência.

Segundo Eboli (2005, p. 93-94), a organização de um programa de educação corporativa exige adesão a alguns princípios, os quais são capazes de proporcionar o sucesso do empreendimento, quando seguidos. Tais princípios são os seguintes:

a) Competitividade – A educação deve ser entendida como instrumento de ampliação e valorização do cabedal de conhecimentos dos funcionários, o que contribuirá decisivamente para o fortalecimento da posição e da imagem da organização no meio em que atua, caracterizando-se como proprietária de diferencial significativo de mercado. Identificar, adquirir e aperfeiçoar as competências críticas empresariais e humanas;

b) Perpetuidade – Perceber a educação como a evolução do ser humano em todos os aspectos ligados ao espírito, ao intelecto, à estética e à afetividade. E acima de tudo isso, ver a educação como o grande e inevitável legado cultural das gerações que nos precederam, capaz de garantir a perenidade da organização;

c) Conectividade – Priorizar o fortalecimento da comunicação institucional junto a todos os clientes e fornecedores envolvidos, tanto internos como externos, buscando obter maior e melhor relacionamento por meio da criação e ampliação de redes de contatos com a sociedade;

d) Disponibilidade – Desenvolver e/ou adquirir e tornar acessíveis aos funcionários atividades educacionais mediante ferramentas de fácil manipulação, de modo a promover o aprendizado à distância, em qualquer local, a qualquer momento;

e) Cidadania – Privilegiar a formação de profissionais com elevado senso crítico, aptos a analisar realisticamente a organização, identificar pontos frágeis e apresentar as respectivas soluções. Incentivar atitudes éticas, voltadas para a formação da cidadania e da responsabilidade social;

f) Parceria – Buscar e estimular a construção de parcerias externas voltadas para aquisição de competências não disponíveis na organização, além de envolver líderes e gestores no processo de formação e aperfeiçoamento profissional do corpo funcional;

g) Sustentabilidade – Elaborar programa do qual derive um centro de educação corporativa capaz de fomentar a criação de novos negócios e/ou incrementar aqueles existentes, e assim produzir resultados cada vez melhores para a organização.

Organizações grandes e de enorme abrangência precisam ter definidos os seus objetivos e diretrizes de atuação, para que consigam cumprir a contento a sua missão institucional. Macedo (2001, p. 110-111) assinala em seu estudo sobre a Universidade Corporativa da Caixa Econômica Federal, os objetivos e os valores

essenciais de uma universidade corporativa:

a) *Os objetivos:*

- *promover a gestão do conhecimento e dos talentos, visando direcioná-los para a realização das competências da Caixa;*
- *planejar e estruturar ações e programas de educação que tenham como finalidade a realização dos resultados organizacionais; e*
- *oferecer instrumentos e ferramentas que incentivem o autodesenvolvimento e a busca de soluções empresariais.*

b) *Os valores:*

- *A gestão é a principal ferramenta de educação e aprendizagem;*
- *O líder é o principal agente de educação e aprendizagem;*
- *O compartilhamento de conhecimentos e competências é a principal estratégia de aprendizagem para criar uma rede interna e externa de conhecimento;*
- *Prover oportunidades de aprendizagem que incentive o autodesenvolvimento e a criação de conhecimento a qualquer hora em todos os lugares; e.*
- *A aprendizagem como estratégia para gerar envolvimento e comprometimento incluindo neste processo empregados, clientes, fornecedores e a comunidade.*

Sendo assim, fundamentado no pensamento dos autores pesquisados, verifica-se que a adoção de um modelo de educação nos moldes das chamadas “universidade corporativas” pode proporcionar várias vantagens e benefícios para as empresas e seus funcionários. Mas, acima de tudo demanda enorme capacidade gerencial para trabalhar com sua complexidade, além de amplo compromisso com princípios pedagógicos e com a visão estratégica, de modo a evitar que a empresa simplesmente ande pelos caminhos fáceis dos modismos.

Ainda de acordo com Eboli (1999), os ótimos resultados obtidos pelas Universidades Corporativas refletem-se no sucesso das empresas mantenedoras, por meio de modelos educacionais modernos e que aperfeiçoem o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, o tão esperado “CHA” e não somente o

conhecimento técnico e instrumental. As UC têm a capacidade de originar oportunidades para o aprendizado constante e continuado, que colabore definitivamente para a obtenção dos valiosos objetivos empresariais.

Bayma (2005, p.28) apresenta uma visão realística sobre o tema ao afirmar que:

A universidade corporativa é um modelo de gestão do desenvolvimento das competências das empresas, por intermédio do desenvolvimento do patrimônio humano. Sua implantação, ao contrário do que muitos imaginam, é complexa. Sua operação requer uma profunda mudança na cultura da organização, sobretudo a gerencial. [...] A partir dessa compreensão é possível, por exemplo, distinguir que um número relevante de entidades, autodenominadas universidades corporativas, não passam de um departamento de T&D com componentes modernos de TI, e não de educação.

A proliferação das Universidades Corporativas no Brasil nos mostra que grandes empresas como AmBev, Grupo Algar, Grupo Accor, Perdigão, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, dentre outras, estão encaminhando para a área de educação corporativa as práticas bem sucedidas de serviços, facilidade de acesso e tecnologia da informação.

Segundo Macedo (2001, p. 34-35), a transição do departamento de T&D para Universidade Corporativa proporciona grande alteração de status, pois a área de formação passa de uma simples estrutura de apoio operacional para o nível decisório estratégico. As UC são notadas pelas empresas que as patrocinam como causadoras e impulsionadoras de negócios, motivo pelo qual é fácil encontrá-las ligadas diretamente à alta administração.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo, será tratado o método utilizado e sobre as etapas que envolveram o presente trabalho.

3.1 Caracterização da organização, setor ou área

3.1.1 A História da instituição bancária:

Há 150 anos a história da instituição bancária anda lado a lado com a trajetória do país. Além de presenciar transformações que marcaram a história do Brasil, a instituição acompanhou mudanças de regimes políticos e participou ativamente do processo de urbanização e industrialização do país.

Foi no dia 12 de janeiro de 1861 que a instituição deu início ao seu compromisso com o povo brasileiro, quando Dom Pedro II assinou o Decreto nº 2.723, que fundou a instituição bancária.

Ainda em 1986, com a extinção do BNH, se torna o principal agente do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), administradora do FGTS e de outros fundos do Sistema Financeiro de Habitação (SFH). Em 1990, iniciou ações para centralizar todas as contas vinculadas do FGTS, que, à época, eram administradas por mais de 70 instituições bancárias.

Ao longo de sua trajetória, a instituição bancária estabelece estreitas relações com a população ao atender necessidades imediatas do povo brasileiro, como poupança, empréstimos, FGTS, Programa de Integração Social (PIS), Seguro-Desemprego, crédito educativo, financiamento habitacional e transferência de benefícios sociais. E também ao proporcionar o sonho de uma vida melhor com as Loterias Federais, que detêm o monopólio desde 1961.

Desde sua criação, não parou de crescer, de se desenvolver, de diversificar e ampliar sua área de atuação. Além de atender correntistas, trabalhadores, beneficiários de programas sociais e apostadores, acredita e apoia iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas em todo o Brasil.

Hoje, a instituição bancária tem uma posição consolidada no mercado como um banco de grande porte, sólido e moderno. Como principal agente das políticas

públicas do governo federal, está presente em todo o país, sem perder sua finalidade: a de acreditar nas pessoas.

A instituição bancária marca presença em todas as regiões brasileiras com uma ampla rede de atendimento. São mais de 36,2 mil unidades, que chegam a cerca de 6 mil municípios e mais de 6 mil unidades próprias, entre agências, postos e salas de autoatendimento, além de aproximadamente 29 mil correspondentes bancários, entre lotéricas e postos de atendimento.

Para a instituição bancária, não existem limites no compromisso de oferecer um atendimento de qualidade. Com inovação o banco chega até regiões de difícil acesso terrestre: por meio da agência-barco, desde 2010 a instituição bancária passou a atender comunidades ribeirinhas do norte do país.

3.1.2 A História da Universidade Corporativa da instituição bancária

A Universidade Corporativa nasceu em Janeiro de 2001, com o propósito de identificar e prover os recursos necessários ao desenvolvimento do corpo de empregados da instituição bancária, seus clientes, fornecedores, parceiros e comunidade, a fim de cumprir suas estratégias empresariais como empresa cidadã e socialmente responsável.

A Universidade da instituição bancária se faz presente em todos os recantos do país, nos quais o desenvolvimento de conhecimentos, de habilidades ou de atitudes seja requerido para o desempenho dos negócios da Empresa. Hoje, além da presença constante via internet, a Universidade da instituição bancária conta com um espaço físico para suas ações educacionais corporativas na cidade de São Paulo.

Existe compromisso com um modelo de aprendizagem democrático, que valoriza o espaço de interlocução entre os participantes do processo ensino-aprendizagem, o estímulo à reflexão, à criatividade e ao compartilhamento de ideias, críticas e sugestões e, sobretudo, os valores que contribuem para o crescimento do indivíduo em seu processo sócio-histórico-cultural.

Para a Universidade da instituição bancária o desenvolvimento das pessoas é um processo contínuo em que todos os vínculos essenciais da instituição bancária – seus empregados, clientes, fornecedores, parceiros, desenvolvem uma visão

compartilhada sobre a instituição bancária, sua missão, seus valores e sua importância junto à sociedade.

A Universidade Corporativa tem convicção de que, assim como a própria instituição bancária, temos uma missão social e iremos contribuir, a exemplo de outras iniciativas da Empresa, para o desenvolvimento social do povo brasileiro.

A Universidade Corporativa está alicerçada em 15 premissas, que dão forma à sua atuação e fundamentam as ações por ela desenvolvidas, quais sejam:

- a contribuição para o fortalecimento do papel da instituição bancária como agente governamental estratégico na implementação das políticas públicas;
- a valorização, o desenvolvimento contínuo e a profissionalização dos colaboradores internos, de forma integrada com os objetivos organizacionais;
- a valorização, em todos os níveis da instituição bancária, da cooperação, da integração, da transparência nas ações, da atuação em equipe, do espírito público e da gestão de pessoas;
- o reconhecimento e a valorização de cada colaborador interno, inclusive daquele em vias de se aposentar, favorecendo a sua qualidade de vida;
- o aproveitamento e o desenvolvimento do saber, dos aspectos culturais desejáveis e da experiência individual e das equipes da instituição bancária, no processo de reconstrução cultural e formação de opinião;
- o reconhecimento de que aprender é um processo contínuo e de que é na interação com pessoas e situações vivenciadas no dia-a-dia que o aprendizado se consolida.
- o estabelecimento de um sistema de deveres e direitos mútuos - Empresa e Empregado - em relação às ações de desenvolvimento.
- valorização dos parceiros da instituição bancária e a participação mais direta na sua profissionalização;
- a contribuição para o aumento da produtividade e melhoria dos serviços sociais prestados aos cidadãos;
- a contribuição para a sedimentação da conduta de transparência e do respeito a todos os agentes envolvidos no âmbito de atuação da Empresa;
- o favorecimento do equilíbrio econômico-financeiro-social e da sustentação ao negócio da Empresa;

- a preservação dos valores éticos da sociedade em todos os negócios e áreas de atuação da instituição bancária;
- o desenvolvimento de competências individuais e coletivas que sustentem as competências essenciais da instituição bancária e garantam resultados sustentáveis;
- o desenvolvimento de competências e sua efetividade dentro de um contexto educacional que estimule o espírito crítico, criativo e empreendedor e respeite a autonomia dos sujeitos;
- a busca da excelência em gestão pública, por meio do desenvolvimento de lideranças mobilizadoras de pessoas e equipes para o alcance de metas organizacionais sustentáveis e para a implantação de soluções inovadora

Na instituição bancária, o processo de educação corporativa foi iniciado na década de 70. Desde então, a Empresa vem aprimorando o processo, visando a uma educação empresarial de excelência e capaz de gerar competências reconhecidas tanto dentro, quanto externamente à Empresa.

Iniciado com programas de treinamento e desenvolvimento exclusivamente presenciais e, em sua maioria, com foco no desenvolvimento de gerentes, o processo de educação corporativa da instituição bancária cresceu de forma horizontal e verticalmente. Isso, porque, além de ampliar o público atendido, passou também a utilizar outras modalidades de ensino-aprendizagem, como a Educação a Distância, o Treinamento Em Serviço (On The Job), o Aprendizado Prático Monitorado, o Suporte ao Desempenho, etc. e, ainda, mídias alternativas como meios para prover aprendizagem.

A introdução do e-learning foi mais um passo dado pela instituição bancária, a partir de 1994, em direção à ampliação das oportunidades de aprendizagem, sem, contudo, limitar o acesso a outras formas que privilegiem os vários estilos de aprendizagem do público participante.

A implantação da Universidade Corporativa, a partir de 2001, foi mais um passo evolutivo no processo de educação corporativa da Empresa, o que permitiu uma atuação mais efetiva em relação ao desenvolvimento de competências individuais e coletivas, além de ampliar o processo para parceiros como Lotéricos,

Órgãos do Governo, Prefeituras Municipais, etc.

O objetivo é conseguir abranger, dentro de pouco tempo, todos aqueles que têm contato com a instituição bancária, com os seus produtos e serviços e que a buscam como parceiros de desenvolvimento.

A instituição bancária mantém, por meio da sua Universidade Corporativa, os seguintes programas e ações de desenvolvimento, destinada à formação, atualização e ao aperfeiçoamento contínuo dos empregados:

- Seminários internos destinados à atualização técnica e gerencial;
- Cursos e outras ações de aprendizagem presenciais, a distância, em serviço, auto-instrucionais;
- Programas focados no desenvolvimento de competências essenciais ao atendimento ao cliente;
- Programas de desenvolvimento gerencial com foco nas competências requeridas pela Empresa;
- Programas de incentivo à elevação da escolaridade e ao aperfeiçoamento em nível superior;
- Bolsa de estudos para conclusão de curso de graduação;
- Oferta de cursos sequenciais de nível superior, a distância;
- Bolsa de pós-graduação lato sensu, em nível de especialização;
- Incentivo à pós-graduação stricto sensu, em nível de mestrado e doutorado;
- Programas de incentivo ao desenvolvimento em idiomas estrangeiros;
- Programas de MBA e Cursos de Pós-Graduação lato sensu corporativos.

Além das ações citadas acima, a Universidade Corporativa desenvolve também programas e soluções específicos para a capacitação de adolescentes que participam do Programa Adolescente Aprendiz da instituição bancária, cujo objetivo é oferecer capacitação qualificada e contribuir para a inclusão desses menores no mercado de trabalho.

3.2 População e amostra ou participantes do estudo

Foram realizadas entrevistas pessoais, com questionário fechado, para os funcionários do segmento de caixas e atendimento dos programas sociais da agência bancária.

Tratou-se de uma análise restrita ao segmento em estudo, não podendo suas conclusões ser ampliadas para toda a instituição bancária. A opção por segmentos decorre de limitações de tempo necessárias para a adoção de um estudo com a abrangência indispensável para atingir toda a empresa.

A partir da teoria disponibilizada e estudada, foi utilizado questionário e realizada pesquisa quantitativa, aplicado a todos os funcionários dos segmentos mencionados, de forma pessoal.

3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

A pesquisa constou de um formulário com 10 questões fechadas (afirmações), relativas a participação dos entrevistados no ambiente corporativo da empresa com respostas em escala de mensuração num intervalo de 1 a 5, sendo que a resposta 1 corresponde a “Discordo Plenamente”, a 2 a “Discordo Parcialmente”, a 3 a “Não concordo nem discordo”, a 4 a “Concordo Parcialmente” e a 5 a “Concordo Plenamente”, conforme consta do anexo 1.

No mesmo questionário foi solicitada a identificação do perfil do respondente, quanto a sexo e tempo de serviço na instituição bancária.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta dos dados ocorreu no ambiente de trabalho dos entrevistados, com a entrega dos questionários no início do dia e o recolhimento dos mesmos ao final do expediente.

O questionário apresentado aos respondentes, continha perguntas fechadas, com escala de 1 a 5 para as respostas, sendo a resposta 1 correspondendo a “Discordo Plenamente”, a resposta 2 a “Discordo Parcialmente”, a resposta 3 a “Não Concordo, Nem Discordo”, a resposta 4 a “Concordo Parcialmente” e a resposta 5 a “Concordo Plenamente”.

A análise dos dados foi realizada através da elaboração de planilhas eletrônicas, com fórmulas para a verificação dos percentuais de respondentes que se manifestarem em resposta a cada uma das opções disponibilizadas, na escala de 1 a 5 do questionário apresentado, em cada uma das perguntas realizadas, e foram elaborados gráficos para representar estes percentuais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste tópico serão apresentados os resultados da pesquisa quantitativa que foram respondidas pelos funcionários da instituição bancária, num total de 20 funcionários do segmento.

As respostas obtidas serão discutidas através do percentual obtido, e ilustradas através de gráficos detalhando estes percentuais.

Todos os funcionários do segmento responderam à pesquisa, sendo 5 do sexo feminino (25%) e 15 do sexo masculino (75%), ou seja a maior parte dos entrevistados.

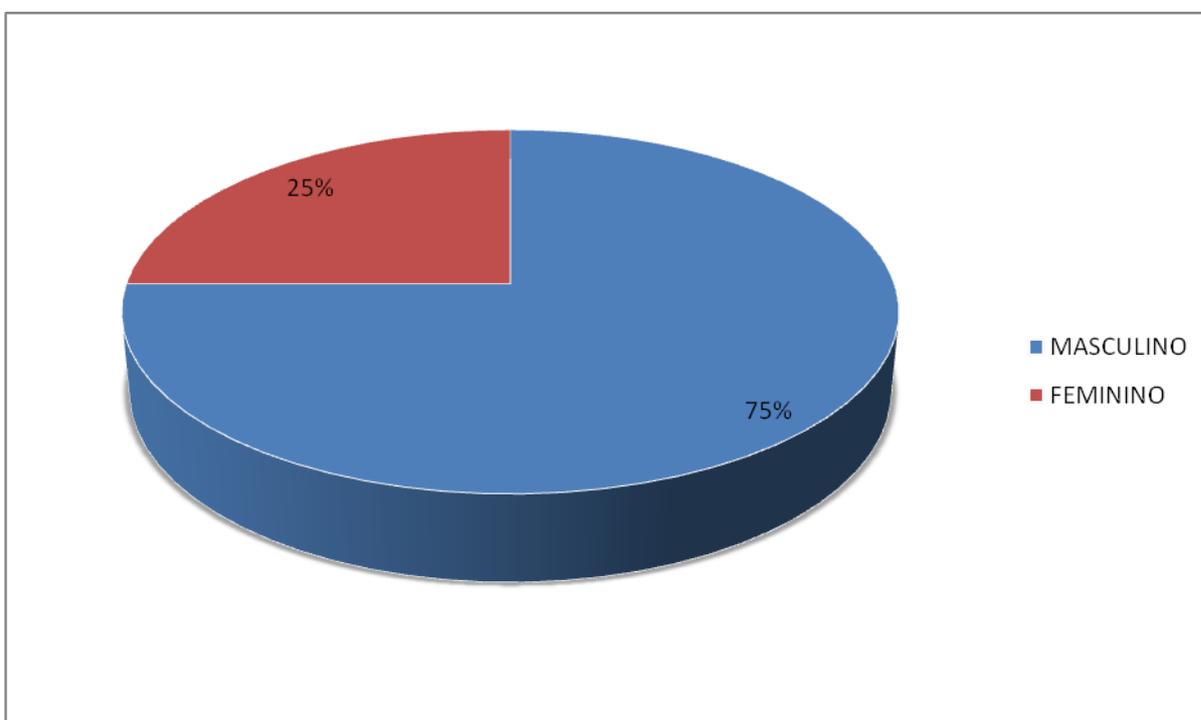


Gráfico 1 – Sexo

Quanto ao tempo de instituição bancária foram 17 respostas de 0 a 10 anos correspondendo a 85% dos entrevistados, 1 resposta de 10 a 20 anos, 5% dos entrevistados e 2 respostas com mais de 20 anos, 10% dos entrevistados verificando-se assim que a maioria possui menos de 10 anos de instituição bancária.

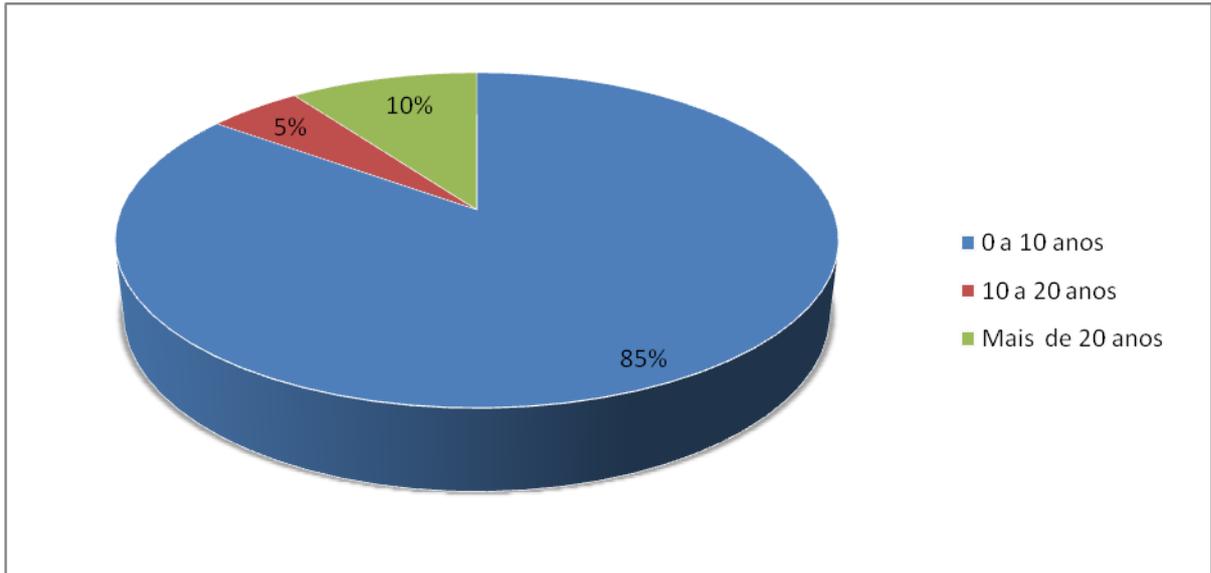


Gráfico 2 – Tempo de Instituição bancária

Uma análise geral da pesquisa, através do Anexo 2, nos mostra que 39% dos entrevistados concorda parcialmente com as perguntas do questionário, e 15% concorda plenamente, representando um total de 54% que concordam com as perguntas efetuadas. Já 16% dos entrevistados não concorda e nem discorda, 10% discorda parcialmente e 21% discorda plenamente.

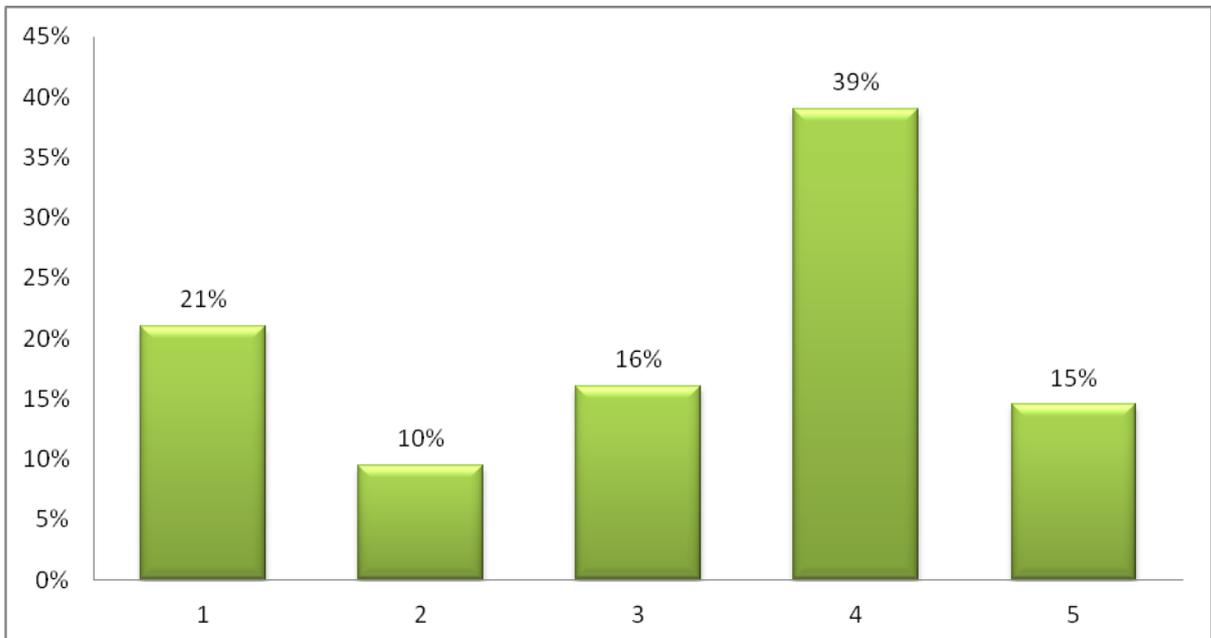


Gráfico 3 – Totais das Alternativas

Neste momento faremos uma análise individual em relação a cada pergunta

constante do questionário distribuído aos entrevistados.

1) Tenho motivação para fazer os cursos disponíveis nas trilhas de aprendizagens?

Neste item 40% dos entrevistados responderam que concordam parcialmente quanto ao quesito motivação para realizar os treinamentos, nos indicando pouco incentivo ou falta de tempo, e como já apresentamos em nosso referencial teórico, devemos estar preparados e queremos estar capacitados para enfrentar o mercado de trabalho cada vez mais competitivo.

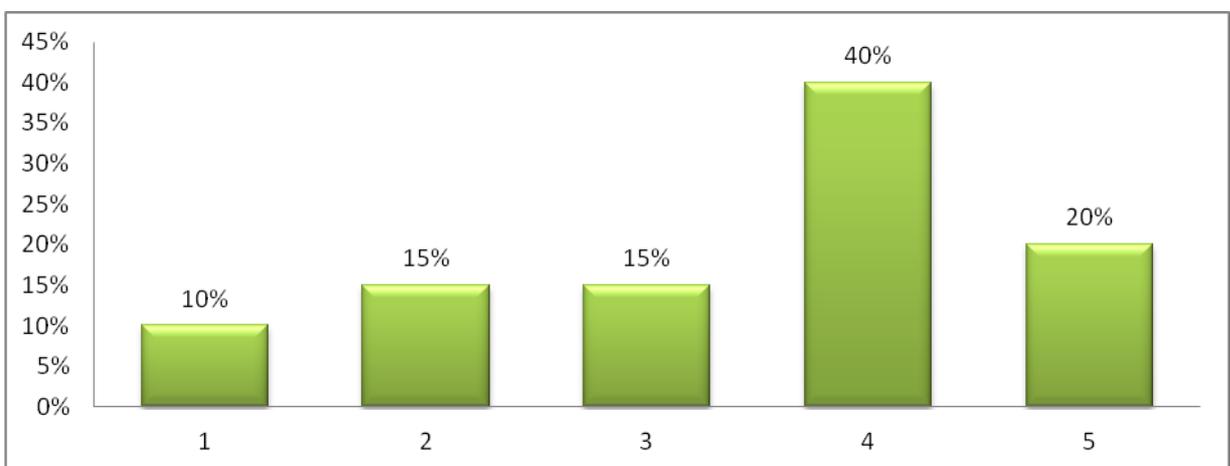


Gráfico 4 – Motivação para realização dos cursos

2) Os cursos que já realizei auxiliam meu crescimento profissional?

Aqui a metade dos entrevistados 50% concordaram parcialmente com a pergunta, demonstrando que em parte os objetivos a que se destinam os treinamentos estão sendo atingidos, ou seja contribuírem para a ascensão profissional dos colaboradores das empresas.

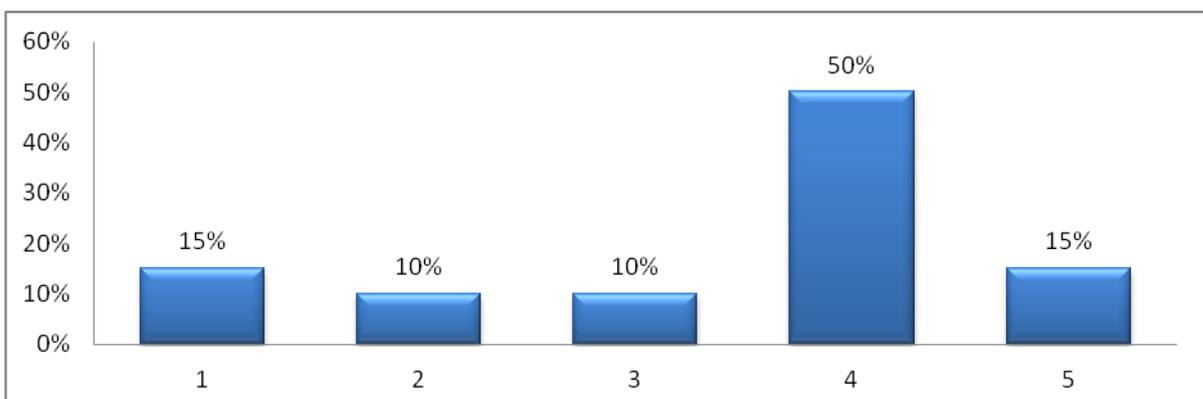


Gráfico 5 – Crescimento Profissional

3) A escolha do curso a realizar é feita por mim?

Neste item a maior resposta com 35% foi discordo plenamente, seguida com 30% de concordo parcialmente, ou seja, nos leva a crer que os cursos são efetuados por uma necessidade do momento, nem sempre sendo o que o entrevistado gostaria de aprender.

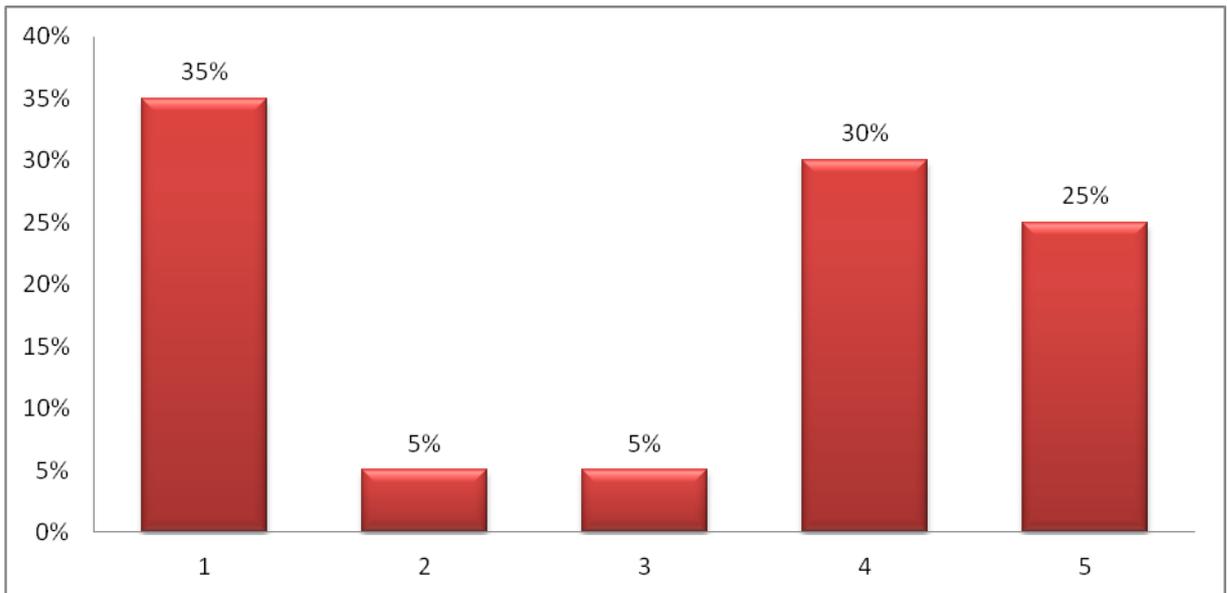


Gráfico 6 – Escolha dos cursos

4) A carga horária do curso é compatível com a execução de minhas tarefas diárias?

Verificamos que 50% dos entrevistados discordam plenamente e no outro extremo 0% concorda plenamente, concluindo-se que não está dando tempo para a execução destes cursos durante o horário de trabalho.

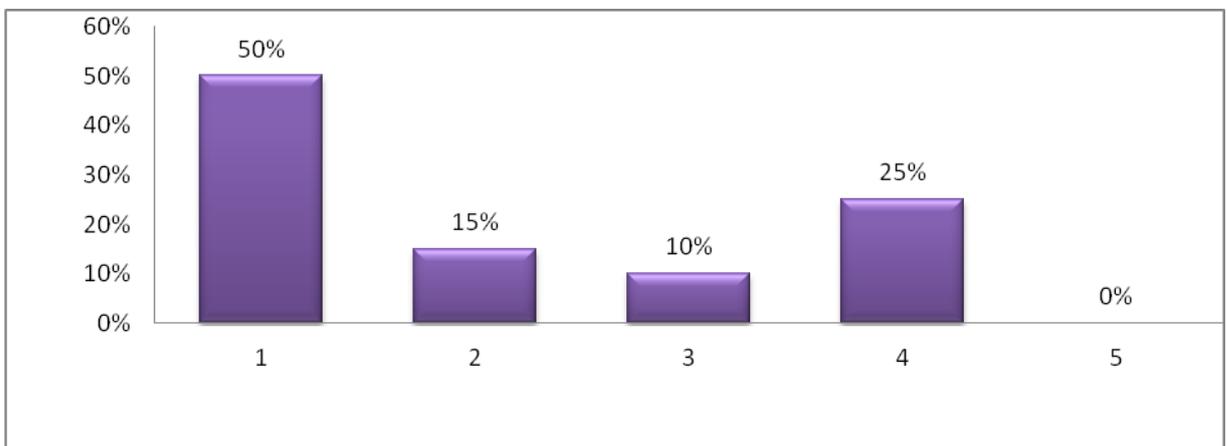


Gráfico 7 – Carga horária dos cursos

5) O conteúdo é relacionado ao meu trabalho e isso facilita a assimilação?

Verificou-se que 45% dos entrevistados concordam parcialmente com a pergunta, nos dando uma posição de que quando o tema é relacionado ao trabalho o aprendizado se torna mais fácil, gerando resultados mais positivos.

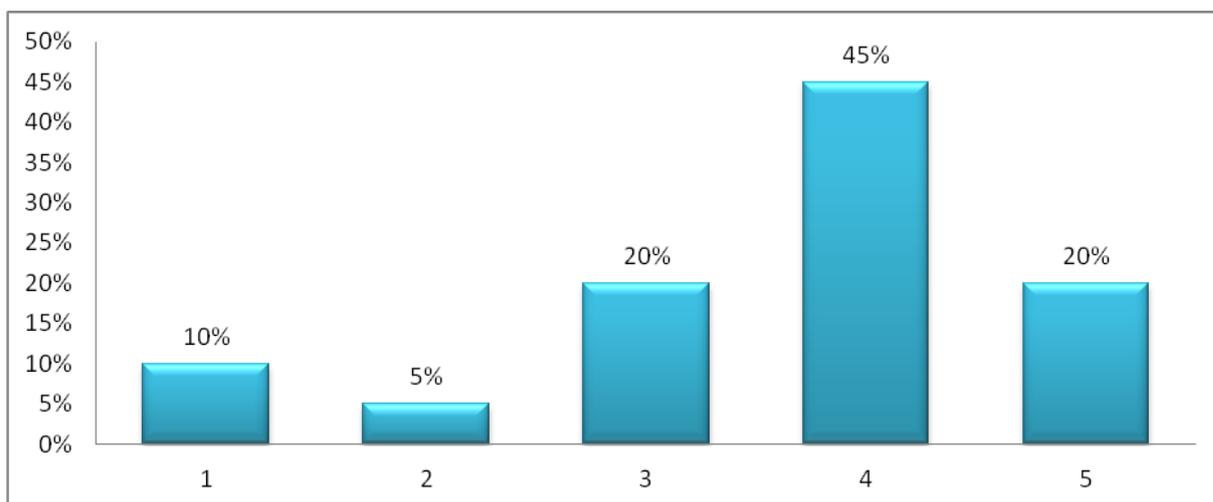


Gráfico 8 – Conteúdo dos cursos

6) O material utilizado (apostilas, CDs, vídeos, etc) é adequado para a realização do treinamento?

Nesta pergunta 40% dos entrevistados concordam parcialmente quanto a qualidade dos materiais disponibilizados para a realização dos treinamentos.

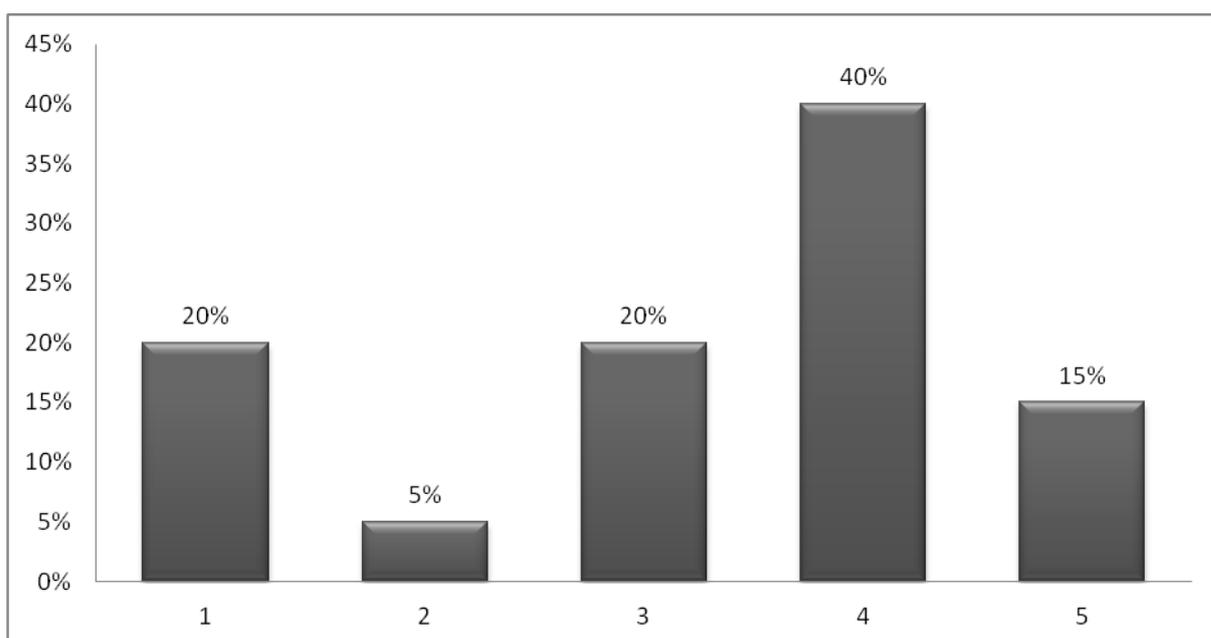


Gráfico 9 – Qualidade dos materiais

7) As condições físicas (iluminação, local e nível de ruído) são adequadas para a realização do treinamento?

Neste item as respostas foram muito equilibradas, sendo que o maior percentual foi de 30% para concordo parcialmente, não parecendo importar muito este quesito, para a realização dos treinamentos.

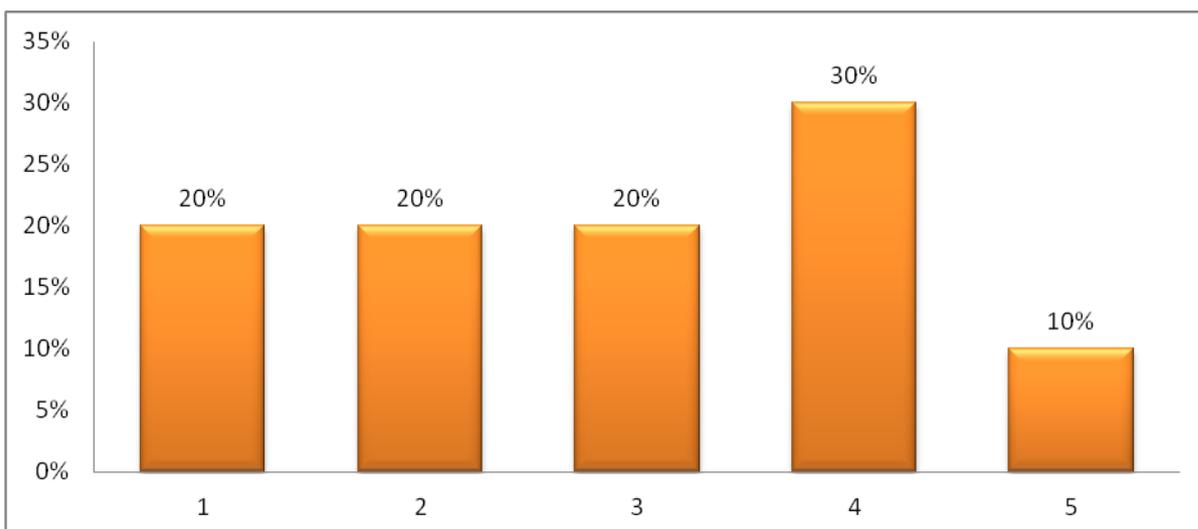


Gráfico 10 – Condições físicas

8) Foi possível aplicar os conhecimentos adquiridos no curso no meu dia-a-dia?

Aqui observamos que 45% dos entrevistados concordam parcialmente com a pergunta, e que nos mostra que na maioria das vezes os cursos não só ajudam profissionalmente, mas sim em outras situações da vida diária dos mesmos.

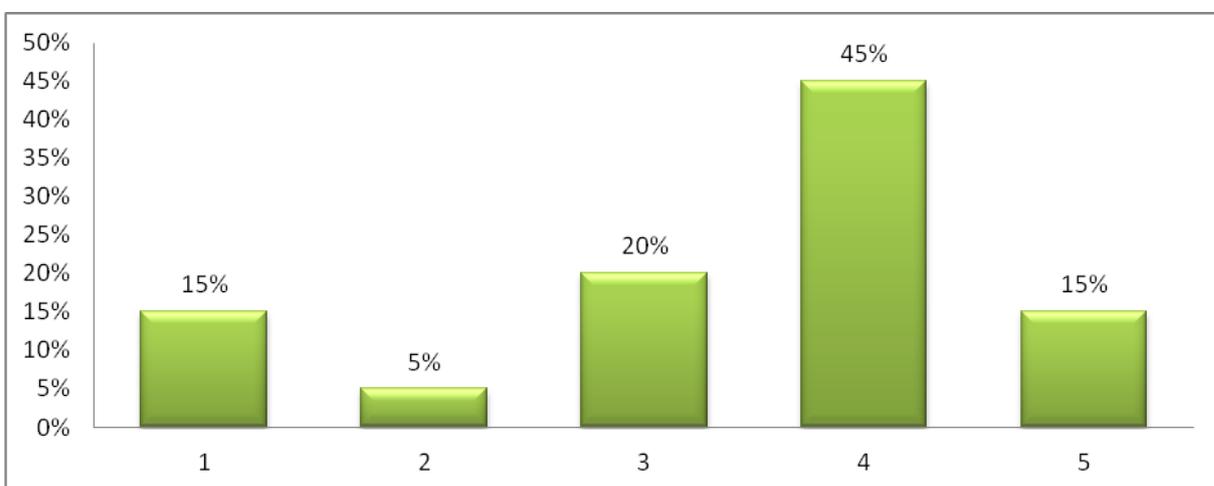


Gráfico 11 – Aplicação dos conhecimentos no dia-a-dia

9) Houve melhora no meu desempenho (aprendi o que foi ensinado no curso efetuado)?

Verificou-se que 45% dos entrevistados responderam que concordam parcialmente, com a pergunta, ou seja uma boa parte atribui uma melhora no desempenho, após a realização dos treinamentos.

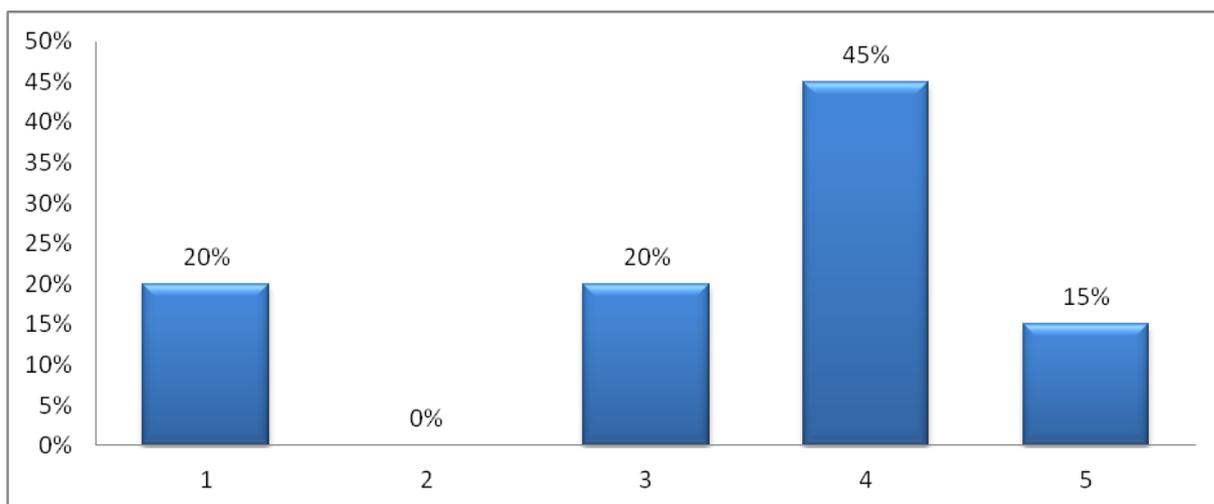


Gráfico 12 – Melhora no desempenho

10) O treinamento realizado influenciou na melhoria dos resultados da agência?

Mantendo a média nesta pergunta 40% dos entrevistados concordaram parcialmente com o questionamento, ou seja observam-se melhorias quando os funcionários estão mais capacitados para exercerem suas funções dentro das empresas.

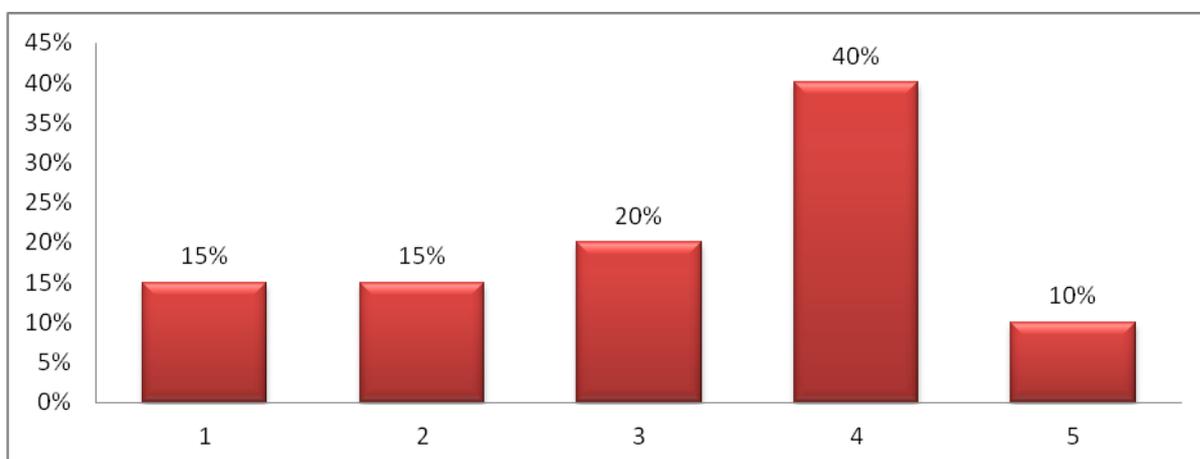


Gráfico 13 – Melhoria dos Resultados da agência

De modo geral podemos visualizar através dos resultados aqui analisados que os funcionários da instituição bancária numa média de 40% concordam em parte que os treinamentos realizados através dos cursos na Universidade Corporativa colaboram para o seu engrandecimento profissional, para as ações de seu dia-a-dia como pessoas comuns, e na questão relacionada a escolha dos cursos percebeu-se que a maior parte 35% discorda plenamente, ou seja muitas vezes os cursos são realizados por imposição, por situação vivenciada, por um pré-requisito, pela necessidade de constar no “currículo”.

Desta maneira nossa formulação do problema mencionado no início desta monografia tem uma resposta positiva para os dois questionamentos.

As pessoas esperam que suas empresas disponibilizem métodos e ferramentas que viabilizem a prática contínua da gestão do conhecimento, continuamente, não só em determinadas ocasiões.

Estas ações fomentam a prática contínua da aprendizagem nas organizações, ocasionando com isto ambientes onde o conhecimento circule e todos ensinem e aprendem a todo instante.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao término deste trabalho percebemos que o domínio de um conhecimento, não faz a pessoa melhor; a verdadeira sabedoria está no uso que fazemos dela.

Nos dias atuais as organizações utilizam o conhecimento dos indivíduos que as constituem e que são na verdade os responsáveis pelo conhecimento organizacional.

Deste modo estas organizações precisam manter cada indivíduo motivado, antenado nas transformações do mercado de maneira que saibam que o seu conhecimento precisa ser diariamente redirecionado para estas novas tendências.

E uma maneira de manter estes conhecimentos, são os chamados ambientes corporativos, que na medida do possível tentam facilitar estas atividades. Ao longo deste trabalho fizemos uma incursão neste tema, procurando na literatura disponibilizada e acessível algumas definições e conceitos sobre estes assuntos.

Neste contexto a Educação Corporativa é utilizada para a geração do conhecimento trazendo inúmeros benefícios que irão contribuir para o desenvolvimento organizacional, tendo seu reflexo diretamente sobre os colaboradores destas empresas.

O referencial teórico nos mostrou a Gestão de Pessoas como premissa de sucesso organizacional, a Gestão do Conhecimento, Aprendizagem Organizacional, Tipos de Aprendizagem, Aprendizagem Individual, Educação Corporativa, Conceitos, Importância, Objetivos e Práticas de Educação Corporativa. e Universidade Corporativa.

A pesquisa nos forneceu dados que foram analisados e que tem as conclusões apresentadas no capítulo 4 – Resultados e discussões.

Os cursos realizados através da Universidade Corporativa ajudam na manutenção da performance de empresa, bem como auxiliam os colaboradores no seu dia-a-dia, ou seja quando bem aplicadas as práticas de Educação Corporativa proporcionam um elo entre empresa e trabalhador, atingindo desta maneira as metas organizacionais.

O papel da organização neste contexto moderno, de proporcionar novas habilidades e competências para que seus funcionários possam criar, inovar e transmitir conhecimento, é muito bem valorizado quando se quer fazer uma relação

moderna entre empregado e empregador.

Os colaboradores das empresas estão muito conscientes de que são os principais responsáveis pelo seu autodesenvolvimento continuado. Ou seja a Educação Corporativa deve ser utilizada como uma ferramenta de adesão e acompanhamento das pessoas as estratégias almejadas pelas empresas, unindo desta forma ambos os interesses, patrão e empregado.

Desta maneira pressupõe-se que as organizações ainda precisam melhorar esta comunicação e fazer com que os objetivos de criação destas universidades corporativas sejam plenamente atendidos. As pessoas precisam ser constantemente motivadas e instigadas na sua acomodação, pois estes ambientes corporativos estão lá, se não forem acessados hoje, amanhã estarão lá do mesmo modo e esta facilidade de algum modo gera adiamentos. Cabe as administrações destes ambientes fazerem com que tudo se torne atrativo e que nada possa ficar para ser feito no dia seguinte, o hoje é que vai fazer a diferença.

Já no que se refere ao aproveitamento destes cursos, observou-se que de algum modo os objetivos estão sendo alcançados, pois existe a conscientização dos entrevistados quanto ao correto uso das informações ali obtidas.

Na realidade o que faz uma organização ser competitiva é o seu capital intelectual, e este produto como diferencial de mercado precisa ser valorizado, motivo pelo qual cada vez mais observa-se facilidades para manter este produto antenado nas modificações da era da globalização.

Por todos estes fatores aqui diagnosticados observou-se que a empresa está interessada em manter um ambiente corporativo ao alcance de seus funcionários, porém nem sempre estes colaboradores têm o tempo suficiente para aproveitar estas facilidades, conforme verificamos no gráfico 7.

Assim esperamos que num futuro bem próximo todos os funcionários percebam o valor destas tecnologias colocadas a sua disposição, para que a partir daí novos profissionais surjam e colaborem para o total sucesso destas organizações que nada mais querem do que capacitar corretamente aqueles que valorizam o seu autodesenvolvimento.

A pesquisa teve algumas limitações e fatores externos que contribuíram para as modificações durante seu desenvolvimento, mas que no contexto geral não prejudicaram o seu resultado final. As limitações fizeram com que os resultados fossem analisados a luz de setores, não sendo considerados uma agência toda

como era o propósito inicial.

E finalmente conclui-se que neste novo ambiente empresarial as empresas são cada vez mais exigidas, bem como as pessoas que nelas trabalham. A realidade demanda uma postura voltada ao autodesenvolvimento e uma aprendizagem contínua e moderna. Deste modo este novo perfil do trabalhador exige que as empresas mantenham um sistema de Educação Corporativa que priorize o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades.

REFERÊNCIAS

AINLEY, Patrick; BAILEY, Bill. ***The Business of Learning: Staff and student experiences of further education in the 1990s***. 1. ed. Inglaterra: Cassell, 1997.

ALLEN, M. ***The Corporate University Handbook: Designing, Managing and Growing a Successful Program***. New York: Amacom, 2002. p. 1-12.

BAYMA, Fátima. ***Educação à Distância e Educação Corporativa***. In BAYMA, Fátima (org). ***Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências***. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. ***Gestão de competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto***. *Revista de Administração de Empresa*. São Paulo, V. 41, N. 1, p. 8-15, jan./mar., 2001.

CARBONE, P. P. et al. ***Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento***. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

DAVENPORT, Thomas. ***Capital humano***. São Paulo: Nobel, 2001.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. ***Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual***. Tradução: Lenke Peres. 3. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001

DUTRA, J.S. ***Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna***. São Paulo: Atlas, 2004.

EBOLI, Marisa. ***Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades***. São Paulo: Gente, 2004.

ÉBOLI, M. ***Gestão do conhecimento como vantagem competitiva: o surgimento das universidades corporativas***. In: _____. ***Coletâneas universidades corporativas: educação para as empresas do século XXI***. São Paulo: Schmukler, 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme. ***As Pessoas na Organização***. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. ***Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais***. In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JR., M.M.

(Org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** p. 189-211. São Paulo: Atlas: 2001.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria T. L. **APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: As experiências de Japão, Coréia e Brasil.** 2. ed., São Paulo: Atlas, 1997.

FRANCISCO, A. C. **Aquisição de competências no estágio curricular supervisionado: o caso dos cursos de engenharia do CEFET-PR.** Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

GUNS, Bob. **A ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE RÁPIDO: Seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional.** São Paulo: Futura, 1998.

KIERNAN, Matthew J. **OS 11 MANDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO DO SÉCULO XXI.** São Paulo: Makron Books, 1998.

Le BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre, Bookman, 2003.

MACEDO, Ricardo Baiocchi de. **Universidades Corporativas: proposição de um modelo conceitual.** Dissertação de Mestrado. Brasília: FGV/EBAPE, 2001.

MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas.** 1ª. Reimp. São Paulo: Pearson Makron Books, 2005.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa: A Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas.** São Paulo: Makron, 1999.

NADLER, L. **The handbook of human resources development.** New York: Wiley, 1984.

SILVA, Deborah. **Educação Corporativa. Revista do Estudante Online: FECAP,** 2002.

TARAPANOFF, K. **Panorama da educação corporativa no contexto internacional. Educação Corporativa: Contribuição para a Competitividade,** Brasil, 2004. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/universidadecorporativa/panoramaeducacaocorporativa-contextointernacional.pdf>, Acesso em 05/05/2011.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. ***Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial.*** 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. 315 pg.

WRIGHT, P. M.; SNELL, S. A. **Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management.** *The Academy of Management Review*: Oct 1998; 23, 4.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário

PESQUISA QUANTITATIVA – SURVEY

Considerando os cursos auto-instrucionais realizados nos últimos 2 anos, marque a opção que melhor corresponde a cada afirmativa, conforme abaixo: 1 – Discordo plenamente 2 – Discordo parcialmente 3 – Não discordo, nem concordo 4 – Concordo parcialmente 5 – Concordo plenamente					
	1	2	3	4	5
1) Tenho motivação para fazer os cursos disponíveis nas trilhas de aprendizagens.					
2) Os cursos que já realizei auxiliam meu crescimento profissional.					
3) A escolha do curso a realizar é feita por mim.					
4) A carga horária do curso é compatível com a execução de minhas tarefas diárias.					
5) O conteúdo é relacionado ao meu trabalho e isso facilita a assimilação.					
6) O material utilizado (apostilas, CDs, vídeos, etc.) é adequado para realização do treinamento.					
7) As condições físicas (iluminação, local e nível de ruído) são adequadas para a realização do treinamento.					
8) Foi possível aplicar os conhecimentos adquiridos no curso no meu dia-a-dia.					
9) Houve melhora no meu desempenho (aprendi o que foi ensinado no curso efetuado)					
10) O treinamento realizado influenciou na melhoria dos resultados da agência.					
Tempo de serviço na Instituição Bancária: () 0 a 10 anos () 10 a 20 anos () Mais de 20 anos					
Sexo: () Masculino () Feminino					

Apêndice B – Respostas da pesquisa - números absolutos e percentuais

GERAL										
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
1) Tenho motivação para fazer os cursos disponíveis nas trilhas de aprendizagens.	2	10%	3	15%	3	15%	8	40%	4	20%
2) Os cursos que já realizei auxiliam meu crescimento profissional.	3	15%	2	10%	2	10%	10	50%	3	15%
3) A escolha do curso a realizar é feita por mim.	7	35%	1	5%	1	5%	6	30%	5	25%
4) A carga horária do curso é compatível com a execução de minhas tarefas diárias.	10	50%	3	15%	2	10%	5	25%	0	0%
5) O conteúdo é relacionado ao meu trabalho e isso facilita a assimilação.	2	10%	1	5%	4	20%	9	45%	4	20%
6) O material utilizado (apostilas, CDs, vídeos, etc.) é adequado para realização do treinamento.	4	20%	1	5%	4	20%	8	40%	3	15%
7) As condições físicas (iluminação, local e nível de ruído) são adequadas para a realização do treinamento.	4	20%	4	20%	4	20%	6	30%	2	10%
8) Foi possível aplicar os conhecimentos adquiridos no curso no meu dia-a-dia.	3	15%	1	5%	4	20%	9	45%	3	15%
9) Houve melhora no meu desempenho (aprendi o que foi ensinado no curso efetuado)	4	20%	0	0%	4	20%	9	45%	3	15%
10) O treinamento realizado influenciou na melhoria dos resultados da agência.	3	15%	3	15%	4	20%	8	40%	2	10%
TOTAIS	42	21%	19	10%	32	16%	78	39%	29	15%