

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA

CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

**DO TREINAMENTO À
EDUCAÇÃO CORPORATIVA:
UMA TRAJETÓRIA DO PROCESSO DE
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO
BANCO DO BRASIL S.A.**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM
GESTÃO EMPRESARIAL**

MÁRCIA MENDES PULCINELI

Rio de Janeiro/2002

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – RJ
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL

**DO TREINAMENTO À EDUCAÇÃO CORPORATIVA:
UMA TRAJETÓRIA DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL NO BANCO DO BRASIL S.A.**

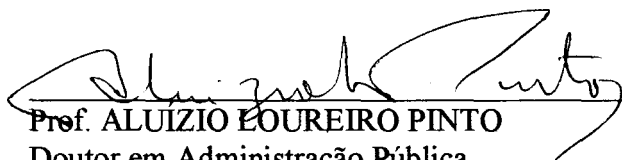
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR

MÁRCIA MENDES PULCINELI


E
APROVADA EM 29 / 11 / 2002
PELA COMISSÃO EXAMINADORA



Prof. DEBORAH MORAES ZOUAIN
Doutora em Engenharia de Produção



Prof. ALUIZIO LOUREIRO PINTO
Doutor em Administração Pública



Prof. SIMONE APARECIDA SIMÕES ROCHA
Doutora em Engenharia de Produção

AGRADECIMENTOS

À Fundação Getulio Vargas, o meu reconhecimento pela a oportunidade de aprimorar os meus conhecimentos.

À Dr^a. Débora Moraes Zouain, pela orientação e auxílio recebidos.

Ao meu marido e filhos pelo apoio e compreensão das privações do convívio familiar impostas pelo desafio de concretizar os objetivos propostos.

Ao professor Geraldo Monteiro pelo apoio e amizade durante o curso de graduação de Administração e posterior convívio como colega, atuando como professores na Universidade Católica de Goiás.

Ao funcionário do Banco do Brasil, Hugo Pena Brandão, que com presteza, gentileza e dedicação cumpriu, com maestria, a tarefa de orientar minha pesquisa de campo. Suas intervenções foram, sem dúvida, ímpares para a construção e desenvolvimento deste trabalho.

Aos técnicos, funcionários, gestores da área de Gestão de Pessoas do Banco do Brasil, pela cordialidade e atenção a mim dispensadas e pela participação como entrevistados, os quais contribuíram significativamente.

Ao estimado Marco Aurélio Ferreira Vianna e seu assistente Jocimar Nunes Batista que tão carinhosamente me receberam e contribuíram para esta pesquisa.

Aos professores e colegas do curso de Mestrado Executivo de Brasília, que me concederam a oportunidade de participar de discussões e debates, os quais foram determinantes para minha evolução profissional e intelectual. Às dedicadas funcionárias, da Fundação Getulio Vargas, Giselle de Brasília e Vânia do Rio de Janeiro, pelo apoio incondicional.

Àqueles que de alguma forma me auxiliaram, embora aqui não estejam nominalmente citados.

APRESENTAÇÃO

Este estudo foi motivado pela crença de que ações da educação corporativa são resultados do aperfeiçoamento das atividades de treinamento, inseridas em um contexto de desenvolvimento de estratégias de vantagem competitiva, as quais proporcionam a maximização do desempenho e do comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais.

O tema educação corporativa tem sido objeto de crescentes discussões nas empresas nacionais e estrangeiras como instrumento de garantia de sobrevivência.

Pesquisar as ações de educação corporativa de uma das mais importantes instituições financeiras do País – Banco do Brasil S.A – foi uma escolha baseada na busca da compreensão da evolução da trajetória da aprendizagem organizacional frente aos desafios impostos pelas mudanças do ambiente de negócios.

O estudo está estruturado em sete capítulos e anexos. O primeiro contém o problema, objetivos, delimitações e relevância do estudo. O segundo apresenta o tipo de pesquisa, a coleta e tratamento dos dados e as limitações do método. No terceiro capítulo é apresentada a questão da aprendizagem. O quarto capítulo trata do treinamento e desenvolvimento. O quinto capítulo aborda o modelo das Universidades Corporativas e a Universidade Corporativa do Banco do Brasil. O sexto capítulo traz os dados da pesquisa de campo e suas considerações. O sétimo capítulo apresenta as conclusões e os anexos.

RESUMO

O presente trabalho analisa a Trajetória do Processo de Aprendizagem Organizacional no Banco do Brasil, desde o treinamento tradicional até a aplicação do modelo de Universidade Corporativa. Neste contexto, pretende-se verificar se os impactos das mudanças causaram rupturas com as práticas do treinamento e proporcionar um referencial de análise voltado à gestão do conhecimento, enquanto estratégia de vantagem competitiva.

ABSTRACT

The present work analyses the Trajectory of the Organizational Learning Process in Banco do Brasil, from the traditional training up to the application of the Corporative University model. In this context, it is intended to verify if the impacts of the changes caused ruptures in the practice of the training, as well as to provide an analytical referential concerning the management of the knowledge as a strategy of competitive enhancement.

SUMÁRIO

1. O PROBLEMA	3
1.1. INTRODUÇÃO	3
1.2. OBJETIVOS	6
1.2.1. OBJETIVO PRINCIPAL	6
1.2.2. OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS	6
1.3. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	6
1.4. RELEVÂNCIA DO ESTUDO	8
2. METODOLOGIA	10
2.1. TIPOS DE PESQUISA	10
2.1.1. QUANTO AOS FINS	10
2.1.1. QUANTO AOS MEIOS	11
2.2. UNIVERSO E AMOSTRA	11
2.3. COLETA DE DADOS	12
2.3.1. ENTREVISTA E QUESTIONÁRIO	12
2.3.2. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	12
2.3.3. PESQUISA DE CAMPO	13
2.3.4. PESQUISA TELEMATIZADA	13
2.4. SELEÇÃO DOS SUJEITOS	13
2.5. TRATAMENTO DOS DADOS	13
2.6. LIMITAÇÕES DO MÉTODO	14
3. A TRAJETÓRIA DO PROCESSO DE APREDIZAGEM ORGANILIZACIONAL	15
3.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS	17
3.2. APRENDIZAGEM INDIVIDUAL	21
3.3. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	23
4. RAIZES TEÓRICAS DA EVOLUÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DE RH	30
4.1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	31
4.2. DESENVOLVIMENTO DE RH NO BRASIL	34
4.3. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	36
4.3.1. CONCEITOS	36
4.4. TREINAMENTO NO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS	40

4.5. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO FATOR ESTRATÉGICO	44
4.6. TREINAMENTO E O CLIMA ORGANIZACIONAL	48
5. AS INFLUÊNCIAS DA CULTURA	50
5.1. CULTURA E AMBIENTE	51
5.2. CULTURA E TECNOLOGIA	52
6. UNIVERSIDADE CORPORATIVA	54
6.1. HISTÓRICO DA FORMAÇÃO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS	54
6.2. O MODELO DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA	56
6.2.1. PESQUISA DO MODELO DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL	66
6.2.2. RESULTADOS DA PESQUISA	74
6.2.2.1. VERIFICAÇÃO SOB O ENFOQUE DO COORDENADOR DA IMPLANTAÇÃO	74
6.2.2.2. VERIFICAÇÃO SOB O ENFORQUE DOS FUNCIONÁRIOS	75
7. O ESTUDO DE CASO	77
7.1. CONTEXTUALIZAÇÃO	77
7.2. UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL	78
7.2.1. IMPLANTAÇÃO	80
7.2.2. OBJETIVO	86
7.2.3. PÚBLICO ALVO	87
7.2.4. ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO	87
8. CONCLUSÕES	91
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93
ANEXOS	

LISTA DE QUADROS

Quadro I – Principais autores da Escola da Aprendizagem Organizacional ...	24
Quadro II- Classificação dos Métodos de Treinamento	29
Quadro III- Mudanças de Comportamento através de Treinamento.....	34
Quadro IV- Conceitos de Treinamento.....	37
Quadro V- Treinamento como Processo Cíclico e Contínuo	42
Quadro VI- Mudanças de Paradigma da Trajetória de Aprendizagem	59
Quadro VII- Análise entre Comparativa. T&D e Universidade Corporativa..	60
Quadro VIII- Universidade Corporativa .Experiência de Implantação	82

CAPÍTULO I

1. O PROBLEMA

1.1 Introdução Geral

As organizações sempre se preocuparam em desenvolver processos que produzissem mudanças e aperfeiçoamento de atitudes, padrões de eficiência e de comportamento com o intuito de alcançar seus objetivos.

Nos últimos anos tem-se verificado uma ênfase no aprendizado para que as empresas e as pessoas mantenham-se atualizadas face às constantes mudanças do mundo atual. Dentro deste cenário, a Universidade Corporativa é um tema que tem estado no centro das atenções da gestão das pessoas.

Ao mesmo tempo que as empresas enfrentam a rápida mudança na tecnologia, aumentam as expectativas por parte dos clientes, no que tange a satisfação de suas necessidades. Elevam, portanto, as pressões competitivas. O ambiente de negócios se apresenta, também, cada vez mais dinâmico e interdependente, sendo que todos os funcionários, gerentes, fornecedores se sentem compelidos a pensar e agir conjuntamente. O aumento dos profissionais do conhecimento é que vai permear todo este ambiente de negócios, imperando uma reflexão quanto a importância do novo profissional.

É claro que muitos cargos ainda requerem habilidades manuais, eles também exigem conhecimentos teóricos que devem ser atualizados de forma contínua. E dentro desta meta surge a Universidade Corporativa que é uma infra-estrutura que busca o aprendizado contínuo, sustentando a vantagem competitiva inspirada em um aprendizado permanente e em um desempenho excepcional.

Neste contexto, o resultado não é mais a conclusão de um curso formal, mas o aprender fazendo; desenvolver capacidade de aprender e dar continuidade a esse processo quando voltar ao trabalho.

Essa percepção do treinamento transformado faz com que as organizações reestruturem os seus ambientes de aprendizagem, para que eles sejam proativos, centralizados, determinados e realmente estratégicos por natureza.

Para o lançamento e gerenciamento de uma Universidade Corporativa se faz necessário que haja o comprometimento da cúpula, a visão conjunta de parceiros de aprendizagem, a decisão por um caminho que direcione à tecnologia para criar uma universidade virtual e a necessidade de operar a Universidade Corporativa como uma empresa.

E é dentro dessa perspectiva de realização, que entram as observações das técnicas do tradicional treinamentos e as técnicas das Universidades Corporativas. Estas se baseiam no conceito das Universidades Tradicionais, porém, implantadas no ambiente empresarial. Diferenciam-se no sentido de buscar a ampliação de informações, habilidades e competências exigidas no desempenho de suas atividades, de integrar e de consolidar a base de conhecimento da empresa.

Outro fator de reflexão é o fato de que país, com a globalização, tem sentido o peso da necessidade de se colocar em um patamar de competitividade em todos os planos, sejam eles econômicos, políticos, sociais e principalmente cultural. De uma certa forma, ele exige que as empresas necessitem de pessoas que possam pensar, criar, terem sua força expressa no intelecto e não, como dantes, na força física.

A moderna realidade econômica constitui um sistema mundial articulado e interdependente. E para a reestruturação do sistema econômico mundial, a produtividade do

conhecimento é um fator imperante. Sendo assim, o desenvolvimento da aprendizagem deve ser encarado como um investimento e não como uma despesa.

Mediante as circunstâncias apresentadas, a sociedade brasileira, vive uma grande expectativa no âmbito das mudanças estruturais, necessárias para sua integração no mundo moderno. São consideráveis as transformações no processo produtivo, as inovações científicas e tecnológicas, as quais têm ocorrido de diversos modos por toda parte, representando novos desafios para todas as instituições, inclusive para as instituições de ensino superior, no que concerne à recuperação do tempo histórico perdido com modelos casuístas experimentais.

Assim a proposta da Universidade Corporativa, no compasso da modernidade, é de se abrir às demandas dos movimentos sociais, aos setores empenhados em adequar às mudanças, sendo a grande propulsora de uma sociedade justa e equilibrada.

Ora, a disseminação do conhecimento, no mundo, ocorre de maneira desigual, e o grande desafio para a Universidade Corporativa é poder se aliar a todos segmentos da sociedade para reverter esta situação. Como primeiro passo, busca-se a reflexão da extensão de seu papel, quanto à sua responsabilidade e poder de lidar com a geração de riqueza. No segundo, a constatação da evolução das técnicas do treinamento tradicional.

Um outro importante papel da Universidade Corporativa a ser considerado, dentre vários, é o de resgatar seu foco principal que é a questão cultural, numa perspectiva de formação crítica, humanística e interdisciplinar. Fundamentada no interesse pela problemática do mundo do trabalho, rumo à renovação, sendo a cultura considerada como o centro dos acontecimentos marcantes e renovadores dos valores que contribuem para a transformação de um país.

Nosso estudo objetiva estudar, portanto, a trajetória da aprendizagem organizacional desde o treinamento tradicional até a educação corporativa e responder ao problema, o qual está fundamentado na questão se a Universidade Corporativa Banco do Brasil significa uma

ruptura com as práticas do treinamento tradicional ou se é um aperfeiçoamento do mesmo a busca de excelência da gestão do conhecimento.

1.2 – Objetivos:

1.2.1 – Objetivo Principal:

Estudar a implantação da Universidade Corporativa no contexto da Trajetória do Processo de Aprendizagem Organizacional.

1.2.2 – Objetivos Intermediários:

- Analisar o conceito de aprendizagem individual e organizacional;
- Analisar o conceito de treinamento;
- Analisar o conceito de Universidade Corporativa;
- Identificar as diferenças básicas entre as estruturas do Departamento de T&D e das estruturas das Universidades Corporativas;
- Analisar através do Estudo de Caso do Banco do Brasil a trajetória da aprendizagem organizacional, desde o treinamento até a Universidade Corporativa;

1.3 – Delimitação do Estudo:

O foco deste estudo recairá sobre a trajetória do processo de aprendizagem organizacional, considerando do treinamento tradicional à educação corporativa no Banco do Brasil.

Durante esta trajetória destacam-se diversos focos, desde a busca da prestação de serviços técnicos, o desenvolvimento de lideranças, o desenvolvimento conjunto de pesquisas pré-competitivas entre organizações nacionais ou de diferentes países ou simplesmente a busca pela produtividade. Frente a essa realidade, esta pesquisa irá buscar alguns aspectos que permitam analisar a trajetória do processo de aprendizagem, bem como, sua evolução na organização brasileira.

Para verificar como a educação corporativa foi adaptada e operacionalizada no Banco do Brasil, tomaremos por base o modelo de educação corporativa desenhado por Jeanne C. Meister (1999) a partir de suas pesquisas e atuação pela consultoria Corporate University X Change, reconhecidamente a mais atuante neste segmento nos EUA e com significativa influência nos meios acadêmicos e empresarial brasileiro.

“A febre da mudança organizacional teve seu ápice na década de 1980, (...). A década de 1980 foi também a época em que os executivos ficaram fascinados com o discurso da cultura organizacional. Foi quando a sensibilidade deles se voltou para o lado subjetivo da gestão empresarial.” (Wood Junior, 2001, p. 170).

A escolha pela análise da trajetória do processo de aprendizagem organizacional tem como fundamento a pretensão de identificar as diferenças práticas do treinamento tradicional e as práticas da Universidade Corporativas frente à predisposição empresarial nas atividade de inovação e seu comprometimento com a emancipação dos funcionários através do conhecimento, já que as Universidades Corporativas têm o propósito de atuar como instrumento-chave de mudança cultural. Dessa maneira, acredita-se que as conclusões do estudo também possam ser utilizadas na compreensão dos riscos e incertezas de se adotar modelos superficiais de aprendizagem.

MOTTA (1999, p. 9) faz uma crítica aos modelos de gestão do conhecimento apresentados, onde se diz que o homem é substituído pela máquina, assim como na Revolução Industrial, com o propósito de poupá-lo do trabalho repetitivo. Dando-lhe a possibilidade de pensar, usar o intelecto: “Entretanto, a padronização e a massificação

levaram a uma maior exploração e alienação dos trabalhadores; o trabalhador viu-se alienado de sua própria humanidade, sem controle de sua atividade produtiva e explorado por uma motivação insaciável de lucro”.

Este é exatamente o objetivo do estudo proposto, analisar a trajetória do processo de aprendizagem nas organizações e verificar se os funcionários envolvidos neste processo de aprendizagem alcançarão melhores qualificações técnicas e ampliarão seus conhecimentos apenas para aprimorarem os serviços prestados aos clientes e consequentemente aumentarem a participação das organizações no mercado, ou se há um conjunto de resultados que sejam favoráveis aos funcionários também. Evidenciando, portanto, se há ou não uma ruptura com as práticas do treinamento tradicional.

1.4 – Relevância do Estudo

A relevância do estudo se encontra no fato de estar surgindo, no cenário brasileiro, a Universidade Corporativa e a adoção deste modelo por algumas empresas como um desafio de aprendizado contínuo. É importante analisar a trajetória do processo de aprendizagem para verificar até que ponto as inovações nas práticas de gestão do conhecimento propostas pela educação corporativa têm proporcionado mudanças efetivas para os funcionários. Colocando à luz a verdadeira finalidade de sua implantação.

Portanto, é de vital importância saber como o Banco do Brasil considera os seus funcionários, a necessidade de preparo e sua visão em relação ao futuro. Esse conhecimento vai moldando o perfil dessa empresa, bem como, as razões pelas quais a levaram a decidir por tal ação.

Sabe-se que o desenvolvimento dos Recursos Humanos tem como objetivo proporcionar maiores conhecimentos e habilidades aos colaboradores, oferecendo-lhes melhores e mais amplas oportunidades para a realização do aperfeiçoamento da sua capacidade produtiva. E que para a efetividade dessa intenção, é necessário que a

Universidade Corporativa seja algo mais que um Departamento de Treinamento. Deve representar um processo no qual os funcionários de todos os níveis estejam envolvidos em um aprendizado contínuo e permanente para melhorar seu desempenho no trabalho. Enfim, tornar as pessoas capazes de fazer a diferença em um mundo de constantes e velozes mudanças.

Uma pesquisa realizada em 1998, por Fisher (In: Eboli, 1999), indicou que a principal mudança ocorrida nos últimos anos no modelo de gestão de pessoas, nas empresas brasileiras, foi o foco de atenção aos processos para o desenvolvimento. E dentro deste contexto a grande inovação apresentada é a Universidade Corporativa, que imprime diversificada dimensão à educação corporativa.

Neste estudo analisaremos a trajetória do processo de aprendizagem organizacional no Banco do Brasil, buscando entender as influências dos modismos e, se for o caso, propor mecanismos de correção para essa nova prática.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGIA

2.1 – Tipos de pesquisa

Adotando a taxinomia de Vergara (1998), classificaremos esta pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios:

2.1.1 – Quanto aos fins:

- **pesquisa exploratória**

Terá como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Não apresentará muita rigidez no planejamento, embora o objetivo seja pesquisar de forma profunda a Universidade Corporativa no contexto da trajetória do processo de aprendizagem organizacional.

Terá como objetivo, também, proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinadas práticas. A escolha desse tipo de pesquisa se baseia no fato de que o tema seja pouco explorado pela visão crítica de seu modelo. Deixa-se claro que não há pretensão de exaurir os questionamentos e a possibilidade de revisões.

- **pesquisa explicativa**

Seu principal objetivo é identificar as diferenças do treinamento tradicional e a educação corporativa no Banco do Brasil, justificando os motivos que o levam a tomar tal decisão.

Dentro desta perspectiva não deixa de ser, também, uma pesquisa descritiva na medida em que serão caracterizadas as Universidades Corporativas, identificados os objetivos que a empresa almeja por meio de sua atuação, expondo a correlação entre algumas variáveis, servindo de base para análise.

2.1.2 – Quanto aos meios

- Pesquisa de campo

Buscou-se um método que pudesse verificar *in locu* as diferenças entre as práticas da Universidade Corporativa e o tradicional Departamento de Treinamento, bem como, a interação dos objetivos organizacionais e os objetivos individuais.

- Estudos de caso

Optou-se por este método pelo fato de se tratar de uma pesquisa crítica do modelo de ação. As limitações são enormes, por se tratar de uma implantação recente, sendo ainda difícil a averiguação dos resultados. Entretanto, há bastante interesse por parte da organização de divulgar suas atividades, principalmente no que concerne aos objetivos estratégicos organizacionais. Pretendeu-se realizar uma pesquisa em profundidade, mediante uma análise das literaturas e a participação em alguns eventos que têm como tema de discussões a gestão do conhecimento. Utilizou-se também pesquisas telematizadas que trouxeram significantes contribuições a nível nacional e internacional.

2.2 - Universo e Amostra

A pesquisa teve como universo todas as empresas brasileiras que têm sua Universidade Corporativa em funcionamento. Uma pesquisa inicial apontou as seguintes empresas brasileiras que contam com este modelo de educação: Accor, Algar, Ambev, Amil, BankBoston, Brahma, Caixa Econômica Federal, Carrefour, Datasul, Elma Chips, Embraer,

General Motors, Leader Magazine, White Martins, McDonald's, Motorola, Petrobras, Rhodia, Telemar, Tigre, Xerox, Visa, Unimed e recentemente Banco do Brasil.

A amostragem, que teve como critério a acessibilidade, ficou circunscrita ao Banco do Brasil.

2.3 – Coleta de dados

2.3.1 – Entrevista e questionário

Pretendeu-se realizar a entrevista com a cúpula da organização e aplicar um questionário a alguns funcionários que participaram dos programas oferecidos pela Universidade Corporativa, analisar a trajetória do processo de aprendizagem organizacional estabelecendo um paralelo entre as operações desenvolvidas pela Universidade Corporativa e as do departamento tradicional de treinamento.

2.3.2 – Pesquisa Bibliográfica

Livros recentes têm sido lançados abordando o lado positivo da implantação da Universidade Corporativa. O que dá sustentação para uma análise crítica, através da forma simplista de que o assunto é tratado. Revistas especializadas, também, fazem referências aos benefícios trazidos pela implantação. Por esses motivos, buscou-se realizar pesquisas bibliográficas de assuntos sobre a gestão do conhecimento; educação corporativa; treinamento e desenvolvimento; planejamento estratégico e gestão de recursos humanos; a cultura organizacional brasileira e análise da Teoria Geral da Administração, as quais ofereceram subsídios para fundamentação teórico-metodológica para a condução desta dissertação.

2.3.3 – Pesquisa de campo

A amostra será definida pelo critério de “tipicidade” (VERGARA,2000) e dentro desta por acessibilidade. É a principal fonte de informações sobre a atuação das Universidades Corporativas no Brasil e suas principais diferenças das atuações do Departamento de Treinamento e Desenvolvimento.

2.3.4 – Pesquisas telematizadas

Utilizou-se as pesquisas telematizadas, que trouxeram significantes contribuições a nível nacional e internacional.

2.4 – Seleção dos Sujeitos

Os sujeitos da pesquisa de campo foram os executivos responsáveis pelas Universidades Corporativas e funcionários participantes dos programas oferecidos pela empresa pesquisada . O roteiro das entrevistas fazem parte do anexo 1, destacando os executivos entrevistados e anexo 2, com o questionário aplicado aos participantes dos programas de treinamento, porém, sem identificá-los para evitar, assim, possíveis constrangimentos.

2.5 – Tratamento dos dados

Os dados coletados foram tratados de forma qualitativa. Buscou-se estabelecer comparações entre as atividades do Departamento de Treinamento e as atividades da Universidade Corporativa e verificar se há certas regularidades e causalidades entre elas. Sendo apresentadas de forma estruturada para permitir uma análise crítica.

2.6 – Limitações do método

A limitação da abrangência da pesquisa sobre a Universidade Corporativa no contexto da trajetória do processo de aprendizagem organizacional, no Banco do Brasil, decorreu de dois fatores importantes: Primeiro, por se tratar de decisões estratégicas da cúpula, que na maioria das vezes, utiliza-se de subterfúgios para não expor seus verdadeiros objetivos e em segundo lugar, por se tratar de um estudo crítico. Quase sempre rechaçado por aqueles que buscam inovações sem maiores questionamentos.

Mesmo assim, considera-se justificável essa busca, que tanto pode contribuir para que através de uma crítica e das apresentações de sugestões, seja possível, buscar o equilíbrio das práticas desenvolvidas.

Neste capítulo apresentou-se o problema da pesquisa, a delimitação do estudo, a relevância da pesquisa, a metodologia adotada, implicando também a explicitação do tipo de pesquisa, sujeitos, coleta e tratamento dos dados e as limitações do método escolhido.

CAPÍTULO III

3. A TRAJETÓRIA DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A análise da trajetória da aprendizagem organizacional constitui a base do estudo a que se propõe. Neste capítulo introduzimos o tema através de uma reflexão da temática aprendizagem frente ao ambiente de constantes mudanças e as efetivas práticas para o desenvolvimento dos funcionários. Apresenta-se, portanto, a concepção do treinamento e da educação corporativa e uma análise crítica da aprendizagem nas organizações.

Primeiramente, é importante abordar como as empresas eram geridas no tempo em que as indústrias adotaram as novas tecnologias, idéias da época e os impactos causados na vida das pessoas. As máquinas de produção em série, as linhas de montagem, a produção em massa foram introduzidas e os operários passaram a exercer novas características de atuação nesta fase de industrialização. Destes operários, que antes eram artesãos com características peculiares, exigia-se um desempenho de tarefas repetitivas que requeriam principalmente agilidade, para que produzissem em maior quantidade dentro de um espaço de tempo menor possível.

Ao longo do tempo, verifica-se que uma das principais mudanças nas organizações, foi a passagem de uma organização de comando e controle para uma organização fundamentada na informação. O que é um ponto pacífico: A transição das organizações baseadas em recursos para organizações alicerçadas no conhecimento, para as quais a geração do conhecimento é a fonte de inovação contínua, de competitividade e de sobrevivência.

Constata-se, portanto, que a integração de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal com as demais áreas de Recursos Humanos, propiciou a produção de estratégias

interagentes com a estratégia geral da organização. Dentro desta visão holística, Chiavenato (1997) demonstra a contraposição à visão funcional, reducionista e departamentalizada da organização. Verifica-se que esta visão levava as organizações a se tornarem rígidas, inflexíveis e incapazes de responder às necessidades de adaptação às mudanças.

Neste contexto, foi imprescindível que houvesse uma compatibilização dos objetivos, que o trabalho fosse executado em equipe, valorizando o engajamento e compromisso dos funcionários e essa concepção passou a ser uma das premissas cruciais ao sucesso da organização.

Pode-se afirmar, portanto, que dentre os fatores responsáveis pela qualidade de execução do Treinamento devem-se destacar:

a) qualidade dos treinandos - Todos os programas voltados para o desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários deve estar fundamentado na análise daqueles que estarão participando destes programas. Portanto, é de fundamental importância a análise do desempenho dos treinandos, para que se possa avaliar as mudanças propostas e as alcançadas.

b) qualidade dos instrutores - Os instrutores serão os responsáveis pela geração de um ambiente propício a expansão e troca de experiências que venham proporcionar maior crescimento intelectual e conseqüentemente melhores resultados para a organização.

c) qualidade do material e das técnicas instrucionais – Quanto mais forem ampliados os instrumentos, sejam materiais ou técnicas instrucionais, maiores serão as possibilidades para o repasse do conhecimento, ampliando o acesso e facilitando o processo de aprendizagem.

d) envolvimento da chefia – Sem a participação da cúpula da organização é impossível que se alcance um treinamento de qualidade, já que o mesmo faz parte do planejamento estratégico da organização.

e) adequação do programa às necessidades individuais e organizacionais – O comprometimento do funcionário em participar de um treinamento está diretamente

relacionado com suas necessidades individuais. Portanto, sua participação na elaboração dos programas de treinamento é determinante para os resultados das práticas de qualquer treinamento.

3.1 Considerações Iniciais

Parece não haver dúvida de que a aprendizagem foi, em seus primeiros tempos, um simples aspecto das relações de família. Nas mais antigas leis dos hebreus prescreviam como obrigação fundamental do pai ensinar ao filho um ofício. Na Idade Média, a feição familiar e paternalista da aprendizagem evidenciava-se no contrato de adoção pelo qual o mestre tomava a seu cargo o aprendiz, com o dever de tratá-lo como filho, ficava investido dos direitos e obrigações do pátrio poder em relação ao aprendiz. Este recebia do mestre alimento, vestuário, moradia, etc. . Constata-se que seu único incentivo era o monetário e dificilmente era valorizado.

A relação ocorria no âmbito do desenvolvimento das atividades do mestre que fabricava suas ferramentas e instrumentos de trabalho e executava todas as operações de seu ofício, enquanto o aprendiz observando-o e procurando imitá-lo ia aos poucos assimilando sua técnica. Esta assimilação em momento algum o levava a desenvolver o pensamento, a ele bastava desempenhar uma tarefa.

A evolução deste sistema para a aprendizagem moderna começou em épocas imemoriais, com as primeiras leis tendentes a evitar os abusos cometidos pelos mestres contra os aprendizes e vice-versa. Já no ano 18 antes de Cristo os egípcios procuravam coibir tais abusos, mediante contratos escritos, nos quais os direitos e deveres das partes eram claramente estabelecidos.

Verifica-se que a consagração do princípio da liberdade de escolha da profissão foi o passo mais importante, no sentido de proporcionar uma reforma substancial dos ajustes de aprendizagem. A partir deste momento foi que as relações de aprendizagem perderam seu caráter familiar e paternalista para se tornar em um contrato sinalagmático e comutativo.

Observando este contexto, conclui-se que a temática aprendizagem sempre foi e continua sendo amplamente discutida, ocupando um espaço considerável em discussões acadêmicas e empresariais da atualidade.

Percebe-se, cada vez mais, que o sucesso dos empreendimentos humanos depende da capacidade de automobilização das pessoas em busca das aprendizagens necessárias à transformação do mundo. As empresas, como organismos envolvidos com a dinâmica social, não estão à margem desse processo. Ao contrário, sua sobrevivência depende principalmente da capacidade de aprender e de mudar as circunstâncias. Sendo assim, as empresas interagem com seu ambiente, absorvem informações, que, combinadas com suas experiências e valores resultam em conhecimento.

Na medida em que novas tecnologias vão sendo introduzidas e ocorrem as mudanças estruturais ou processuais, as organizações se vêem impulsionadas à aprendizagem. Antes, isto era privilégio apenas para alguns, como: padres; advogados; médicos e etc.

Drucker analisa as influências das novas tecnologias no pensamento sobre educação:

“(…), o papel da educação na sociedade industrial do século vinte modificou-se – outra das grandes mudanças provocadas pela tecnologia. Por volta de 1900, a tecnologia tinha progredido tanto que a alfabetização tornara-se uma necessidade social nos países industrializados”. (Drucker, 1971, p.91).

“Numa civilização completamente tecnológica, a educação assume o lugar do dinheiro e da posição social como índice de status e de oportunidades”. (Drucker, 1971, p. 92).

Conclui-se, portanto, que os processos de mudanças a nível tecnológico têm impactado fortemente a atuação de países e das empresas.

Neste contexto, de um ambiente turbulento, as empresas têm sido submetidas a novos desafios, principalmente com a educação. A necessidade de busca da excelência tem levado as empresas a repensarem sua filosofia de atuação, seus processos e técnicas operacionais, os processos gerenciais e seus instrumentos de gestão.

Ainda se tratando de mudanças de nível tecnológico, observa-se que o maior gancho do futuro será trabalhar em rede de informações. Os gerentes e todos os funcionários terão que entender todo o processo de produção e estarem cientes de que a maior inovação não reside em máquinas sofisticadas, em pacotes de programas mais avançados, mas sim, no aperfeiçoamento constante da força de trabalho. Com esta visão devem criar uma cultura geral de seus empregados e propiciar a mudança de mentalidade e da forma de trabalho. Esta é uma corrente que considera que a educação é o caminho mais seguro para enfrentar os problemas decorrentes do avanço tecnológico.

Mas, outra corrente se posiciona considerando que o desempenho da organização em termos produtivos também conduz à aprendizagem. Às vezes, em função da apreciação do comportamento de determinados índices que indicam a necessidade de manutenção ou correção do processo produtivo, outras vezes, decorrente da necessidade de se buscar índices de desempenho confiáveis e expressivos.

A partir de suas próprias experiências, as empresas aprendem a conduzir suas produções e vão melhorando seus processos conforme as informações advindas do mercado e dos concorrentes. De acordo com Bell (1984), este tipo de aprendizado é passivo, automático e não implica em custos adicionais, sendo porém limitado.

Observa-se que o desenvolvimento de habilidades e do aprendizado sempre foram importantes, porém divergem no foco e apresentam, na maioria das vezes, inteiramente que voltado apenas às necessidades da organização.

Um outro fator que passou a ser considerado pelas organizações como determinante para o sucesso é a velocidade deste aprendizado, que passa a fazer parte de uma estratégia de desenvolvimento organizacional para garantir sua sobrevivência. Depreende-se que este fator que requer flexibilidade e visão de futuro, pode ser extremamente positivo, como também pode ocasionar atropelamento na ordem natural do processo de aprendizagem do indivíduo.

A necessidade de aquisição e renovação dos conhecimentos é percebida de modo individual e também organizacional. As pessoas aderem ao desenvolvimento e aumento de seus conhecimentos porque percebem as ameaças do ambiente e conseqüentemente da segurança profissional.

As empresas da mesma forma precisam, constantemente, renovar e ampliar seus conhecimentos não apenas para buscar adaptação, mas também promover sua capacidade de inovar através de uma postura proativa. Desenvolve-se a estratégia de “inteligência competitiva”, conforme denominada por Ettorre (1995), ou benchmarking, como é mais conhecida.

Com o trabalho de Peter Senge – “The fifth discipline” (1999) – a expressão *learning organization* tornou-se mais popular e algumas organizações reconheceram a necessidade de se tornarem “organizações de aprendizagem”. Ele defende a tese de que os gerentes devem estimular e conduzir a mudança para criar organizações que aprendem.

Matos, já propunha as idéias de profissionalização, descentralização, modernidade e humanização para imprimir sua filosofia empresarial. Para tanto defendia a educação empresarial contínua através da educação para novos estilos de gestão, “a gerência participativa, co-responsabilizadora, criativa e empreendedora é o antídoto mais eficaz”. Trata-se de educação para o novo, “... implica em novas posturas e novas tecnologias”. Trata-se de educação para novas tecnologias administrativas e para o uso renovado das tradicionais, “implica na delegação de autoridade, como um processo efetivo de desenvolver as pessoas e os negócios...” (Matos, 1993, p.6)

É importante ressaltar que um fator de grande relevância para a defesa da aprendizagem nas organizações é a motivação consciente. Bergamini expõe seu pensamento sobre a motivação:

“De maneira especial, o comportamento do ponto de vista da motivação consciente é visto como uma sistemática de fixação intencional de objetivos feita com base em propósitos conscientes. (...), as pessoas tomam decisões conscientes que dizem respeito ao comportamento futuro, levando em conta sinais obtidos a partir do seu ambiente atual”. (Bergamini, 1997, p. 63).

Segundo a autora, o que vai influenciar na decisão do funcionário de engajar numa atividade depende do valor atribuído àquilo que ela pode oferecer como resultado.

Como justificativa, é possível dizer que no treinamento tradicional o funcionário tinha consciência de que estava sendo condicionado para desempenhar certas tarefas específicas, as quais tinham como objetivo gerar maior lucro. Este também é o objetivo da Universidade Corporativa, porém, os funcionários podem considerar que ao participarem de cursos importantes para sua formação podem ter oportunidades futuras em outras organizações ou até mesmo maior valorização na própria empresa.

3.2 . Aprendizagem Individual

A aprendizagem individual está intimamente ligada a educação, esta por sua vez, é basicamente uma contínua reconstrução de nossas vivências. E dentro deste contexto, pode-se afirmar que a aprendizagem nada mais é que uma reconstrução caracterizada pela observação e pelas práticas cotidianas.

Carvalho e Nascimento (1993) defendem a tese de que “torna-se praticamente impossível separar o processo de treinamento da reconstrução da experiência individual.” Isso porque a educação envolve todos os aspectos pelos quais a pessoa adquire

compreensão do mundo que a cerca, bem como a necessária capacidade para melhor lidar com seus problemas.

“A aprendizagem não é apenas um meio de aquisição de conhecimento, mas também de formação e fixação de determinados hábitos. Pode-se dizer, partindo desse princípio, que o método de treinamento cresce em eficiência quando exige dos indivíduos aos quais se aplica as mesmas operações físicas ou mentais características da atividade a ser apreendida.” (LOPES, 1978, p. 202).

Para o autor a aprendizagem engloba a formação do indivíduo e também o seu próprio condicionamento através de práticas pré-fixadas.

Verifica-se que não se pode falar em aprendizagem individual na organização, sem primeiro analisar a predisposição empresarial às atividades de inovação, bem como a valorização atribuída às atividades de T&D por parte da empresa. É como se a aprendizagem individual estivesse ligada a fatores diversos para que pudesse ser absorvida.

Observa-se também que por mais que haja um engajamento por parte da empresa em investir na aprendizagem individual, o homem que vive em constante interação com o meio ambiente, recebendo e exercendo influências nessas relações, faz assimilação do conhecimento recebido de acordo com suas necessidades, modificando seu comportamento dentro dos seus padrões sociais e pessoais.

Apresenta-se, portanto, o processo de desenvolvimento humano através da educação, do ensino e do treinamento.

“Através da educação, o homem recebe as influências do meio e aprende convivendo; através do ensino, ele desenvolve habilidades e aprende conhecendo; por meio do treinamento, ele reformula e modifica atitudes e aprende fazendo.” (BARRETO, 1995)

Constata-se que, geralmente, as pessoas são um produto de um sistema educacional e de uma experiência que lhes deram um certo nível de capacidade e competência. É um desafio do processo de treinamento, precisar o nível de desenvolvimento de cada

empregado e a partir deste estágio, iniciar suas atividades para tornar o funcionário mais produtivo e também satisfeito.

Para Matos, o maior risco com relação a aprendizagem individual, é a valorização do profissional sem cuidar-se da profissionalização dos quadros diretivos. Segundo ele, o profissional é identificado como o técnico.

“ A diretoria de especialistas, com todas as suas distorções e insucessos flagrantes, é a realidade da maioria das organizações nacionais: o executivo de finanças, de produção, de comercialização, de recursos humanos etc.” (Matos, 1993, p.7).

Ele faz uma análise do perigo de gerar uma luta pelo poder, tendo como consequência conflitos dentro da empresa. E diz ser preciso que o conhecimento adquirido por cada membro interaja com o dos demais e esta postura depende da visão globalizada dos diretores, que criam as condições favoráveis para avaliar aptidões e capacidades.

Depreende-se, portanto, que a aprendizagem individual na empresa está associada à visão dos dirigentes em expandir os conhecimentos e proporcionar treinamentos, à necessidade do funcionário, que estará determinando o grau de absorção de tudo que lhe é repassado.

3.3 Aprendizagem Organizacional

Existe a defesa da idéia de que as organizações são ou devem ser sistemas de aprendizagem, sendo explorada por diversos autores. Pode-se destacar alguns deles e suas idéias centrais:

Quadro 1 – Principais autores da Escola da Aprendizagem Organizacional.

Fonte: MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru, p. 116

Autores	Principais Idéias
1. Cyert e March	<ul style="list-style-type: none">• Solução de problemas procura o caminho mais confortável. Primeiro, as soluções conhecidas, que nem sempre funcionam;• Busca de novas soluções favorece a aprendizagem;• Processo decisório produz a aprendizagem, não o contrário.
2. Argyris e Schon	<ul style="list-style-type: none">• Novas competências modificam o comportamento e a capacidade de resolver problemas;• Aquisição de competências para resolver problemas (aprendizagem) depende de comportamento participativo dos gerentes.
3. Senge	<ul style="list-style-type: none">• Para lidar com mudança contínua, organizações devem estar em contínuo processo de aprendizagem;• Certas características das organizações dificultam o processo de aprendizagem;• Cinco disciplinas podem auxiliar o processo de aprendizagem.

A aprendizagem organizacional configura-se como uma fonte de vantagem competitiva. Dentro desta perspectiva Argyris (2000) defende a tese de que qualquer empresa que tenha aspirações neste sentido deve reunir esforços para se desenvolver.

Vale ressaltar que esta discussão não é de agora, e que já há algum tempo que os questionamentos sobre a aprendizagem nas organizações têm surgido. Argyris (1970) já afirmava que os executivos profissionais são muito hábeis no aprendizado o que ele caracterizava como “*single-loop*”, que se refere a soluções de problemas, tendo como foco a identificação e correção de erros. Ocorrem, então, questões como: é importante que se resolva os problemas, mas não é importante também que se reflita criticamente sobre o próprio comportamento e ações, questionando o modelo e as razões para se decidir por algo?

Observa-se que está bastante em voga a discussão sobre aprendizagem organizacional e as organizações têm conscientizado de que as empresas aprendem através

das pessoas, as quais possibilitam a mudança e a melhora continuamente de seu desempenho. Mas, pouco tem-se aprofundado na efetividade desta aprendizagem e principalmente na formação do indivíduo.

Segundo Célia Marcondes Ferraz, diretora executiva da Academia Universidade de Serviços do Grupo Accor, em entrevista a Manager Recursos Humanos, na Universidade Corporativa o funcionário é levado a participar de um programa com um conteúdo específico para o ambiente da empresa (Borges, 2001). E dentro desta visão, percebe-se que o projeto da Universidade Corporativa atua com o intuito de diminuir os gaps entre as competências existentes na organização e as competências que se pretende desenvolver para resolver seus problemas. Uma atuação claramente estratégica a busca da obtenção de resultados.

Ainda Fulmer e Gibbs (1999), posicionam-se refletindo que embora a maioria das Universidades afirmam ter como foco as competências e habilidades, que estão estrategicamente alinhadas às necessidades da empresa e dos funcionários, o que se pode verificar é que a maior ênfase é dada às ações que impulsionam o crescimento do negócio, e não à aquisição de conhecimento.

Na gestão das organizações os gerentes diante de tantos imperativos do ambiente desenvolvem “as molas mestras da aprendizagem” (Chiavenato, 1999) que são a criatividade e a inovação. Sendo que ambas são parceiras da aprendizagem organizacional e, na maioria da vezes, limitadas a um campo específico de atuação.

Posiciona-se a aprendizagem organizacional inferindo a sua capacidade contínua de se adaptar e mudar. Senge (1990) propõe que qualquer organização pode mudar e conseguir notáveis avanços se adotar técnicas que venham favorecer aos seus membros um desenvolvimento no pensar e criar. Para ele basta que se crie um processo de aprendizagem contínua.

Dentro deste contexto, percebe-se que a decisão de implantar uma Universidade Corporativa, está normalmente atrelada à questão de dar suporte às mudanças organizacionais, disseminar os valores e cultura comum, e manter a competitividade.

“Uma organização de aprendizagem é uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro”. (Senge, 1990, p.23), com esta visão futurista, aduz-se que é possível uma organização traçar os seus rumos, dependendo tão somente, desenvolver seu potencial criativo.

Senge (1990) propõe um conjunto de técnicas e faz a seguinte sistematização das cinco disciplinas:

- Modelos mentais : livrar-se de paradigmas e padrões e se lançar às novas pesquisas, procurando testar e melhorar seus processos.
- Domínio pessoal: expandir-se e enfrentar as barreiras que porventura venham impactar a criatividade e inovação.
- Sistemas de pensamento: desenvolver o pensamento dinâmico e sistêmico, situado nas interações da organização com o ambiente.
- Visão compartilhada: dar ciência a todos do que se pretende criar, desenvolvendo uma visão comum.
- Aprendizagem em equipe: desenvolver a troca de experiências e conhecimentos a fim de tornar a ação coordenada.

Segundo o autor, é necessário raciocinar de forma sistêmica, em vez de enxergar apenas o que está mais perto do observador. Assim as cinco disciplinas devem ser praticadas em conjunto para alcançar o objetivo de aprendizagem da organização.

Verifica-se que o processo de aprendizagem ocorre de forma cíclica, ou seja, uma ação é determinada para só depois de sua realização refletir sobre sua abrangência, e então se age novamente. Esta cíclica pode ser responsável por ações e respostas repetitivas.

Sendo assim, as cinco disciplinas, segundo o autor, possibilitarão novas formas de agir, já que a mudança faz parte de qualquer processo de evolução, ocorrendo nas organizações, nas pessoas, na tecnologia, no tempo, etc. Estas mudanças vão conduzindo transições, às vezes lentas, outras vezes, em assustadora agilidade. Abrangendo em sentidos variados e defrontando com forças negativas de oposição e resistência, mas também deparando com forças positivas de apoio e suporte à mudança. É preciso que estas intempéries sejam previstas.

Senge reconhece, portanto, que as organizações têm certas características que as incapacitam para a aprendizagem, como:

- Algumas pessoas, dentro da empresa, só se preocupam com sua própria posição, sem a visão do todo;
- Atribuir sempre uma justificativa para as dificuldades e erros no fator externo, sem reconhecer as deficiências externas, o que prejudica da aprendizagem;
- Preocupação só com externo, sem buscar a mudança interna;
- A idéia de que a aprendizagem ocorre apenas através da experiência;
- Mito de que a organização é coesa e tem consenso.

Percebe-se que o tema aprendizagem organizacional vem desdobrando-se em inúmeras pesquisas e linhas de pensamento, e tem sido, nos últimos anos, desenvolvido através de estratégias organizacionais de educação corporativa. A aprendizagem organizacional está na missão, nos valores e nas ações estratégicas das empresas.

Mais recentemente, passou-se a ser questionada também por acadêmicos e executivos a busca de esclarecimentos de seu real conceito, que pode trazer novas formas de tratar o assunto com novas expressões como, Gestão do Conhecimento. E com este conceito Nonaka (2000) analisa:

“Numa economia na qual a única certeza duradoura é a incerteza, a única fonte segura e duradoura de vantagem competitiva é o conhecimento. Numa época em que os mercados se deslocam, as tecnologias proliferam,

os concorrentes se multiplicam e os produtos tornam-se obsoletos, quase que de um dia para o outro, as empresas de sucesso são as que consistentemente criam conhecimento novo, disseminam esse conhecimento amplamente a toda organização e, rapidamente, o incorporam.” (Nonaka, 2000, p. 43)

Porém, Nonaka adverte que nem sempre as empresas têm noção do que vem a ser conhecimento. É predominante a idéia de que a organização é uma “máquina de processamento” e de que o único conhecimento útil é o conhecimento explícito que se apresenta sistemático e formal. Assim, expõe suas idéias e condições para se criar um conhecimento novo:

“ depende de se conseguir recolher percepções tácitas e frequentemente altamente subjetivas, intuições e palpites de empregados (...) e, a chave para esse processo é o conhecimento do empregado e o sentido de identidade do empregado em relação à empresa” (Nonaka, 2000, p. 45).

Depreende-se, portanto, que a integração do conhecimento explícito e tácito, bem como um ambiente favorável à criação representam vantagem competitiva, não podendo ser ignorados e nem dissociados.

Lopes (1978) defende seu pensamento de que “ a aprendizagem não é apenas um meio de aquisição de conhecimento, mas também de formação e fixação de hábitos”. Pode-se dizer que a aprendizagem abarca uma série de transformações no ser, expandindo para um constructo, através de vários métodos que tenham o poder de alcance do maior número de empregados.

Ainda Lopes (1978) propõe a seguinte classificação dos métodos de treinamento, características e técnicas de aplicação, abrangendo o treinamento fora e no próprio serviço:

Quadro II : Classificação dos Métodos de Treinamento fora e dentro do local de Serviço.

Fonte: LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro, 1978, p. 202

Classificação dos Métodos de Treinamento		
	Fora do Serviço	No serviço
Coletivos	Curso Conferência Visita de estudos Discussão em grupo Exibição de filmes Dramatização Situações simuladas	Demonstração Discussão de casos e dificuldades Elaboração e execução de projetos Manuais de serviço
Individuais	Viagem de estudo Correspondência Leitura orientada Leitura programada Estágio	Rodízio Instrução do chefe Análise e execução de trabalhos

Matos, por sua vez, defini a aprendizagem organizacional como educação empresarial e defende a idéia de que não se tratam de atitudes e iniciativas típicas de uma postura acadêmica alienante e desagregada, tão a gosto da visão tecnocrática que marca o desempenho dos executivos pelo treinamento tradicional em muitas organizações. Sendo assim, concluiu:

“ Educação empresarial é vida organizacional, significa uma atitude de renovação: de ver em cada ação e em cada proposta desafios e oportunidades, de desenvolver uma visão crítica saudável, onde a análise de causas e efeitos leve às necessárias revisões, numa sociedade que se caracteriza pela mudança”. (Matos, 1993, p. 376)

CAPÍTULO IV

4. RAÍZES TEÓRICAS DA EVOLUÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Para efeito de identificação e análise das principais raízes teóricas que influenciaram e até hoje, influenciam a evolução de desenvolvimento de recursos humanos, localizam-se as principais correntes filosóficas, científicas e históricas que contribuíram para o aparecimento e evolução deste ramo de conhecimento e atividades.

Podem-se destacar duas fases que se sobressaem na evolução do Departamento de Recursos Humanos: a fase “Autoritário-tecnocrática e a fase Democrático-humanista (auto-realizadora)” (Toledo, 1981).

O autoritarismo é entendido como estilo de direção e organização, com o qual, tanto o planejamento quanto o controle são o resultado de um poder decisório totalmente centralizado. Esse autoritarismo se manifesta na organização através de organogramas altamente estratificados, com práticas desvinculadas de qualquer possibilidade de participação. A tecnocracia é entendida como o estilo de análise e tratamento do fenômeno humano, seja a nível individual ou grupal, dentro de uma perspectiva científica e técnica.

Considera-se que a fase do Autoritário-tecnocrática teve seu aparecimento no início do século passado, e seu apogeu entre os anos 20 a 50, persistindo ainda com muita presença nos dias de hoje. Teve enorme influência da Filosofia Positivista e da Filosofia Marxista. Desenvolve-se, portanto, no contexto da profunda inovação tecnológica da Revolução Industrial, “uma operacionalização eminentemente taylorista no tratamento do humano e do social.” (Toledo, 1981)

Constata-se que o fenômeno humano no trabalho era considerado da mesma forma que no modelo racional, no qual o homem era incluído aos demais fatores de produção e Maslow criticava os excessos de rigor científico no trato do ser humano.

Pela segunda fase, Democrática- humanista ou Auto realizadora, entende-se que esteja presente a ênfase na participação das pessoas e grupos na condução daqueles projetos, aos quais estão intimamente ligados.

Pode-se dizer que foi de significativa importância a influência das raízes teóricas para a análise de posicionamento das organizações frente a evolução do Departamento de Recursos Humanos, bem como para os possíveis aperfeiçoamentos nesta atividade.

4.1 Evolução Histórica do Treinamento e Desenvolvimento

Pode-se afirmar que no momento em que o homem inventou ferramentas, armas, vestimentas e formas de se comunicar, já estava a busca da satisfação de suas necessidades e havia a necessidade também de desenvolver técnicas que facilitassem sua produção e conseqüentemente lhe proporcionasse maiores benefícios. Então, o treinamento se torna uma prática indispensável, tanto a nível de indivíduo quanto organizacional.

Ao longo do século XX, a função treinamento e desenvolvimento evoluiu de uma necessidade acessória ao desempenho organizacional até assumir uma posição estratégica. Com o desenvolvimento do processo técnico-científico e o advento da produção em massa, os princípios do antigo sistema, baseados numa tecnologia incipiente e numa limitada concepção de mercados reduzidos, foram sendo substituídos por novos conceitos tecnológicos e de consumo em massa, e o treinamento cada vez mais se dirigia para a intelectualização e especialização do operário, em todos os seus níveis.

Os programas de treinamento buscavam manter e melhorar o desempenho no trabalho, ao passo que os programas de desenvolvimento destinavam-se a proporcionar as habilidades necessárias a trabalhos futuros.

Pode-se destacar que as ações de Treinamento e Desenvolvimento já evidenciavam a evolução do treinamento tradicional:

“...no que diz respeito ao treinamento, a criação e modificação de comportamento nos indivíduos e grupos e no que diz respeito ao desenvolvimento buscavam a determinação das carências futuras de recursos humanos da empresa e a avaliação do seu patrimônio humano com o concomitante plano de carreira, movimentação e preparação do pessoal para um desenvolvimento adequado aos indivíduos e à organização”. (Toledo, 1981)

Observa-se a diferença das práticas do treinamento e das do desenvolvimento. Este estava voltado ao aperfeiçoamento e ao crescimento das capacidades, atitudes e traços de personalidades de forma mais abrangente. Enquanto aquele visava a alcançar às habilidades e técnicas específicas, detalhadas e rotineiras. Mas, ambas se voltavam inteiramente para as necessidades da organização.

A dissociação é fruto das práticas conservadoras que desconheciam a cumplicidade do treinamento e do desenvolvimento, as quais se complementam para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Assim, o planejamento destas ações passou a ser consciente e cuidadoso de seus objetivos e fins, bem como de seus riscos e de suas conseqüências. As áreas de Recursos Humanos, responsáveis pelo desenvolvimento dos empregados, estrategicamente se tornaram ligadas aos Centros de Decisão Empresarial ou aos grupos que ditavam as prioridades e rotas a serem trilhadas pela organização.

Nesta evolução e mudança de concepção do treinamento, o planejamento do treinamento vai além de um plano de metas. Busca identificar de que forma é possível aproveitar os potenciais e capacitações internos. As áreas de Treinamento e Desenvolvimento, em geral, passam a trabalhar articuladas com as filosofias da direção, criando uma comunidade altamente exigente.

Devido às crises que vão surgindo nas empresas, exigiu-se, forçosamente, a mudança na cultura das relações trabalhistas entre os patrões e empregados, ou chefes e subordinados. As pessoas passam a resgatar seus valores básicos e a se posicionarem dentro de uma economia global.

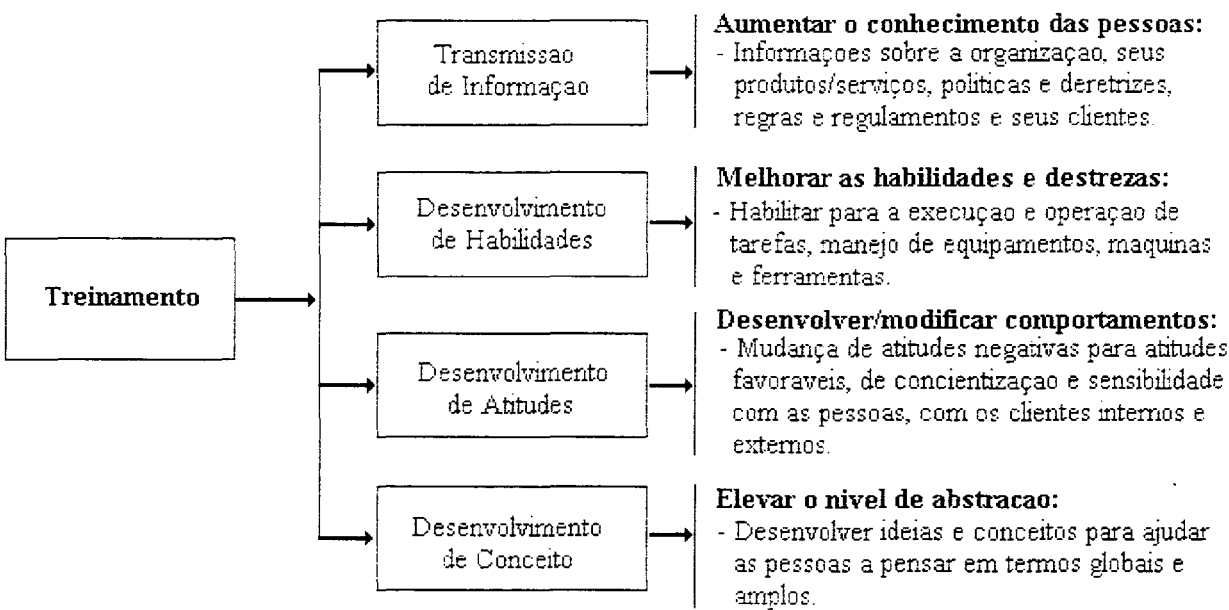
Destacam-se os treinamentos comportamentais, ou cursos heterodoxos, como: exercícios de sobrevivência na selva, escaladas de muros e montanhas; danças ao redor da fogueira; florais de Bach, e outros que são ministrados dentro das estratégias de desenvolvimento organizacional.

É grande a demanda por pessoas altamente competentes naquilo que fazem. Por isto, as empresas buscam mais e mais o treinamento para os seus empregados, porém com o retorno duvidoso por falta de foco específico. As empresas buscam programas que tragam, de imediato, resultados aplicáveis no dia a dia das organizações, tais como, o aumento de capacitação técnica e ou novas habilidades exigidas pelos avanços tecnológicos.

Analisando todo o cenário, encontram-se como pano de fundo a busca desesperada de bem-estar e satisfação dos empregados como única forma de conseguir deles o aumento de produtividade na produção de bens e serviços.

Destacam-se também os treinamentos que são chamados de programas de educação profissional. Estes visam a empregabilidade e o apoio para que os trabalhadores possam ter mais e melhores empregos. Por empregabilidade deve-se entender não apenas o desenvolvimento de habilidades profissionais que permitam obter um emprego, mas a capacidade de se manter em um mercado em constante mutação, dado o processo de reestruturação produtiva globalizante que altera os perfis ocupacionais e redefine as relações de trabalho, cuja tendência é a redução do número de trabalhadores assalariados. Levanta-se a bandeira da consciência da cidadania dos trabalhadores que é tratada como um componente da profissionalização exigida pelos modernos processos tecnológicos-organizacionais.

Quadro III - Apresentam-se quatro tipos de mudanças de comportamento através do treinamento, segundo Chiavenato – Gestão de Pessoas nas Organizações. p.295



Ao analisar o quadro acima, é possível vislumbrar o desenvolvimento das pessoas e da própria organização como um resultado estratégico do treinamento. Porém, não é possível vislumbrar a formação do funcionário considerando suas próprias necessidades.

4.2 Desenvolvimento de Recursos Humanos no Brasil

Pode-se afirmar que o desenvolvimento de Recursos Humanos, no Brasil, sempre esteve atrelado com as fases de transformações das empresas. A primeira, iniciou-se com o surgimento da sociedade urbano-industrial, basicamente advindas das indústrias de tecido, da manufatura, da cerâmica e das serrarias.

Com a Primeira Guerra de 1914 a 1918 substituí-se os produtos importados pelos produzidos internamente. Isto representava um estímulo para as empresas que se deparavam com limitações técnicas e gerenciais.

Um outro fator importante é que, apesar dos esforços despendidos no sentido do ajustamento do sistema educacional para as transformações da estrutura social, econômica e industrial brasileira, não foi possível uma política eficiente no sentido de atender às necessidades do mercado de trabalho.

Em decorrência dessas situações, as organizações buscaram soluções com a criação de órgãos próprios de treinamento de pessoal, inteiramente voltados para as suas necessidades mais imediatas de pessoal altamente especializado e qualificado.

Com a abertura do mercado brasileiro às empresas estrangeiras, surge uma nova concepção de trabalho, fomentando uma competitividade da qualidade de serviços/produtos, para a qual o Brasil se encontrava despreparado.

A necessidade de recuperar o tempo perdido fez com que as empresas brasileiras, a partir de 1994, investissem maciçamente em treinamento, visando basicamente a otimização de tempo, qualidade e produtividade. Por outro lado, a busca de uma melhor forma de trabalho mobilizava os profissionais de todas as áreas para um aperfeiçoamento, impelindo-os a buscarem o próprio desenvolvimento e o de sua equipe.

Observa-se que, atualmente, é enorme a exigência por profissionais que detenham a capacidade de percepção do valor do potencial humano, considerada como uma função estratégica para administrar, ao mesmo tempo em que a consolidação dos recursos tecnológicos vem alterando os paradigmas organizacionais. Assim, o desenvolvimento dos Recursos Humanos cria meios para que as pessoas mudem suas ações e abandonem suas posturas defensivas, tendo como resultado uma ação administrativa capaz de rever os rumos da organização e se adequar aos desafios do novo cenário.

Segundo Arnone (1999), a Universidade Corporativa gera uma forte relação entre os objetivos organizacionais e as práticas do treinamento, construindo, assim, uma poderosa ferramenta para atingir os resultados. Ela exemplifica com o sucesso da Motorola e da General Eletric demonstrando que elas são frutos de constante alinhamento estratégico entre treinamento e a visão da organização. Conclui-se que, com a consolidação das megatendências e novos paradigmas organizacionais, o treinamento e o desenvolvimento dos Recursos Humanos tem sido alvo de reflexões, discussões e mudanças de ações. Com o intuito de aperfeiçoar técnicas que cada vez mais garantam a gestão dos empregados.

4.3 Treinamento e Desenvolvimento

4.3.1 Conceitos

“Nos primórdios da humanidade treinar era o ato de transmitir a outros seus conhecimentos sobre como realizar tarefas indispensáveis à vida” Ticker (1966) e na medida que as novas ferramentas de sobrevivência eram inventadas, aumentava esta necessidade do treinamento.

Mas, pode-se dizer que, a partir da Revolução Industrial foi que surgiu uma nova concepção de trabalho e de produção e, conseqüentemente, novas formas de gestão. O treinamento que até então era ministrado de maneira informal, geralmente do empregado mais experiente para o mais novo, passou a ser visto como um meio de melhoria de produção.

Podem-se citar inúmeros conceitos para treinamento. Há aqueles que o consideram como um investimento empresarial, destinado a capacitar uma equipe de trabalho para reduzir ou eliminar diferenças entre o atual desempenho e os objetivos da organização, em curto prazo; outros, que o consideram destinado a atingir metas de produção qualitativas ou destinados à formação de equipes competitivas, dinâmicas e mobilizadas para o alcance do desenvolvimento organizacional.

Alguns pesquisadores afirmam que o desenvolvimento da pessoa pode ocorrer no instante em que ela aprende a adaptar-se pelo seu conhecimento generalizado ou através do treinamento. E dentro deste contexto, o desenvolvimento tem sua importância para atender aos progressos tecnológicos e para conduzir à maior satisfação pessoal.

Percebe-se que cada autor atribui diferente significado ao treinamento. Mas, no geral não perde a sua essência. O quadro a seguir destaca alguns conceitos pesquisados.

Quadro IV– Alguns conceitos de Treinamento sistematizados numa linha temporal.

CONCEITOS	ANOS	AUTORES
Treinamento é o processo de ajudar os empregados a adquirirem eficiência no seu trabalho presente ou futuro através do desenvolvimento de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes.	1942	Hall, Milton. Employee training in the public service. Chicago, Civil Service Assembly of the United States and Canada
O treinamento é “a educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo. Pode ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa”. (1971)	1971	Campbell,J.P. Personnel Training and Development. Annual Review of Psychology
O Treinamento constitui no processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente e futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação,	1993	Batista, Hilton. Higiene e Segurança do Trabalho (Rio de Janeiro: SENAI, Depto. Nacional, Divisão de /ensino e

habilidades, conhecimentos e atitudes.		Treinamento)
“O treinamento é uma proposta de desenvolvimento profissional e pessoal, tendo em vista o desenvolvimento das pessoas e das empresas.”	1995	Barreto, Yara – Como Treinar sua Equipe – Rio de Janeiro: Qualitymark ed. 1995

No estilo tradicional do treinamento, constata-se que o treinamento se caracterizava, basicamente, como um processo de desenvolvimento das aptidões do indivíduo para a execução de determinada tarefa ou atividade profissional definida.

Fontes (1980) destaca que a “função do treinamento limitava-se a desenvolver no homem a destreza no manuseio das ferramentas e dos materiais, e o conhecimento das máquinas e das operações”. Dentro dessa visão imediatista, o treinamento nas organizações brasileiras buscava o adestramento do operário no processo da produção, sem grandes considerações para com o desenvolvimento das habilidades intelectuais e das condições humanas.

Verifica-se a idéia de que a fábrica era uma organização de máquinas e não um grupo social. Esta concepção era proveniente da incipiente tecnologia e dos métodos de trabalho. Um outro fato a ser destacado é a especificidade do treinamento, que era basicamente dirigido ao pessoal de nível médio e operários, delimitando áreas funcionais, sem contudo, direcionar aos gerentes ou executivos.

Fontes (1980) evidencia que “a experiência brasileira, no campo da gerência científica, é muito recente e, por isso mesmo, poucos são os recursos com que se poderão contar para o planejamento de programas de treinamento ao nível da evolução e do progresso das empresas”.

Aduz-se que não basta conhecer as necessidades de treinamento, é preciso planejar os programas para fazer uma projeção de intenções, selecionando os objetivos de uma unidade ou de toda a organização para atingir as metas propostas.

“O conceito moderno de treinamento tem o operário como o centro de sua ação e visa o aumento da produtividade por meio da capacitação e da interação do mesmo ao ambiente de trabalho, proporcionando-lhe maior satisfação e bem-estar social” (FONTES, 1980). Mediante esta afirmação, pode-se situar o treinamento e educação numa perspectiva histórica como molas mestras do desenvolvimento social.

As visões modernas de aprendizado enfatizam um processo e sua continuidade, baseado na premissa de que o aprendizado ocorre por meio da compreensão da experiência e da sua transformação. O aprendizado efetivo requer diferentes capacidades para cada estágio de seu ciclo, como:

- a) capacidade de envolver-se de forma plena e aberta, sem preconceitos, em novas experiências;
- b) capacidade de refletir a respeito das experiências e observá-las sob diferentes prismas;
- c) capacidade de criar conceitos que integrem as reflexões e observações teóricas;
- d) capacidade de usar teorias para fazer planos e implementar ações.

Para Hoyler (1970) o treinamento é um “investimento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho e reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostos.”

Depreende-se que, neste sentido, o treinamento é um esforço dirigido à equipe, com o objetivo de fazê-la atingir, o mais economicamente possível, os objetivos da empresa. Durante muito tempo este conceito atuou nas organizações brasileiras e trouxe

consequências meramente simplistas no sentido da negligência com o comprometido dos funcionários.

“Os programas de treinamento são destinados a manter e a melhorar o desempenho no trabalho atual, enquanto os programas de desenvolvimento buscam desenvolver habilidades para trabalhos futuros, tanto gerentes quanto não gerentes podem receber ajuda de programas de treinamento e desenvolvimento, mas o mix de experiências tende a variar”. (Stoner e Freeman, p. 286).

Conclui-se que para os autores fica bem claro a dissociação do treinamento e desenvolvimento, como se cada programa pudesse desenvolver um enfoque específico.

4.4 Treinamento no Processo de Gestão de Pessoas

O treinamento é mais um componente dos diversos processos que envolvem o modelo de gestão das pessoas. A importância está precisamente na identificação da sua real necessidade com os objetivos organizacionais. O aspecto assistencial do treinamento na fase evolutiva do conceito tradicional para o conceito moderno, perdeu todo seu significado emocional em face da velocidade das transformações das estruturas e do avanço tecnológico. Nos tempos atuais, “o treinamento resguarda a integral dignidade do ser humano, é considerado um investimento” (Fontes, 1980).

Dessa forma a criação do conhecimento é um processo holístico que reconhece a distinção entre os dois tipos de conhecimento no processo de aprendizagem. Existe o conhecimento formal, objetivo e sistemático, ou a informação factual, que pode ser processada, a qual tem sido a preocupação das organizações ocidentais. Existe, também, outro tipo de conhecimento, baseado na intuição, julgamento e subjetividade que é pessoal.

Observa-se que no processo de gestão das pessoas o treinamento deixa de ter um caráter sistemático, com a finalidade de preparar o funcionário para executar com mais eficiência o seu trabalho e passa a identificar as causas que contribuem para a redução da eficiência nas empresas, corrigindo-as com um treinamento contínuo e adequado.

O treinamento com a função de educação é um mecanismo fundamental à sobrevivência da espécie, assim, o termo passou a designar o processo de preparar as pessoas para executar tarefas exigidas no desempenho de uma função. A idéia fundamenta-se no princípio da divisão do trabalho proposto por Taylor e Ford, na medida que o homem é considerado como uma peça da engrenagem produtiva. Neste sentido, o treinamento assume o papel de aliado à estratégia da empresa no alcance de seus macros objetivos.

A concepção tradicional do Treinamento de Pessoal pressupõe que a empresa detentora de conhecimento necessário à realização de suas operações, transmite esse conhecimento aos seus funcionários. Todavia, desenvolver uma organização que faça ampliar suas competências além do necessário é como desenvolver uma cultura que gere maiores perspectivas para que, no futuro, inovações possam ser introduzidas na organização, através da busca e transmissão do conhecimento.

“ Como gerir o talento parece ser tão difícil, os executivos voltam-se primeiro para outros assuntos. Eles examinam outros ativos e recursos, novas tecnologias, inovações e tempos de ciclos como formas de alcançar suas estratégias antes de contar com sua força de trabalho.” (Gubman, 1999 p. 26).

Considera-se de extrema importância a observação do autor, considerando que este deveria ser o principal enfoque dado pelo treinamento. No momento de drásticas mudanças, o mais viável deve ser procurar valorizar o seu recurso humano de forma igualitária com os demais recursos, sem deixá-lo em segundo plano.

Analisando por outro prisma, sabe-se que aprender é um processo de vida inteira. Portanto, o treinamento, por sua característica de ensino de curta duração, deve verificar o desenvolvimento de seus programas, por meio de um acompanhamento contínuo da aprendizagem, para adequar às necessidades organizacionais e pessoais.

Assim, na abordagem moderna do treinamento predomina o enfoque estratégico da gestão de pessoas e as ações são macroorientadas, envolvendo a organização como um

todo. O modelo no quadro abaixo é incremental pelo fato de buscar a melhoria contínua do capital intelectual e agregar novos valores aos ativos intangíveis da organização. Daí o motivo principal da busca pela mudança através da criatividade e inovação que se introduz na organização através do treinamento e desenvolvimento.

Chiavenato (1999) classifica o treinamento como sendo um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas:

- 1. Diagnóstico: é o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Necessidades passadas, presentes ou futuras;
- 2. Desenho: é a elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades que foram diagnosticadas;
- 3. Implementação: é a aplicação e condução do programa de treinamento
- 4. Avaliação: é a verificação dos resultados do treinamento.

É de melhor visualização, na figura abaixo, a sistematização do processo de treinamento:

Quadro V - Treinamento como um processo cíclico e contínuo, segundo Chiavenato.

LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES (DIAGNÓSTICO)	
ANÁLISE ORGANIZACIONAL	Diagnóstico organizacional. Verificar missão, visão, objetivos estratégicos.
ANÁLISE DE RH	Determinar quais os comportamentos, atitudes e competências necessários para alcançar os objetivos.

ANÁLISE DA ESTRUTURA DE CARGOS	Examinar os requisitos exigidos pelos cargos.
ANÁLISE DO TREINAMENTO	Objetivos a serem utilizados na avaliação do programa de treinamento.

Pelo esquema acima, percebe-se que a pesquisa da necessidades de formação do pessoal constitui a etapa inicial, que viabiliza o processo de treinamento. E a partir daí é que se processam as demais fases do treinamento, o qual se desenvolve ciclicamente e continuamente.

Lopes (1978) já defendia a idéia da necessidade de se analisar a empresa, suas necessidades para ministrar o conhecimento apropriado, ou seja, ensinar o que realmente convém, dentro de suas necessidades. Para ele só assim, é possível estabelecer a base de um bom treinamento. Para tanto, ele enfatiza a importância da participação de todos os setores da administração de pessoal e dos demais e principalmente a ligação com o planejamento geral da produção:

“ O conhecimento da situação da empresa mostrará em que grau estão suas necessidades, no que se refere à mão de obra, dizem respeito à formação de pessoal novo para ingresso no emprego, ao desenvolvimento dos atuais empregados nas tarefas de execução, ou à preparação de futuros ocupantes de postos de chefia ou de supervisão.”(Lopes, 1978, p. 180).

Para cada tipo de treinamento, identifica-se suas características correlacionadas aos problemas apresentados. Denomina-se de treinamento prévio o indicado para a formação de pessoal que irá ingressar no emprego, devendo ser ministrado através de escolas de corporação ou escolas vestibulares. Estas escolas corporações, adotam o modelo de aulas em classe, com material didático próprio, porém, fora do local de trabalho. As escolas vestibulares, já se organizam direcionando às tarefas ocupacionais específicas, procurando reproduzir o seu ambiente e rotina.

Outros tipos de treinamento ocorrem no próprio serviço, com certos objetivos: treinamento comum, com o objetivo de melhorar a capacidade para o desempenho das tarefas; treinamento para readaptação, com o objetivo de aproveitar em novas funções empregados antigos que por vários motivos se viram incapacitados; treinamento para transferência, com o objetivo de instruir o empregado para que possa se tornar mais versátil e preparado para desempenhar outra função; treinamento para promoção, com o objetivo de preparar para o acesso a funções mais elevadas dentro da carreira e treinamento para chefia e supervisão, com o objetivo de formar chefes e supervisores.

Lopes (1978) ainda levanta o questionamento sobre o interesse do empregado, afirmando que, sem que seja de seu interesse, o treinamento tem poucas probabilidades de ser bem sucedido. Sabe-se que, durante longo tempo, o empregado era compelido a participar de um treinamento sem a menor chance de questionamentos, apenas, devendo aderir ao programa oferecido e que as suas necessidades pessoais não eram levadas em consideração.

Carvalho e Nascimento (1993) já procuram desenvolver e aprofundar os vários componentes do processo de treinamento. Assim, são várias as idéias do que vem a ser o treinamento e seu foco específico.

Para alguns o treinamento tradicional tem um enfoque bem definido e dissociado das práticas de desenvolvimento pessoal, porém, para outros eles se complementam e não é possível dissociá-los.

4.5 Treinamento e Desenvolvimento como Fator Estratégico

Considerando a Qualidade Total, Deming (1990) aponta dentre os seus quatorze pontos da Qualidade, a urgência de políticas efetivas de desenvolvimento e a necessidade das empresas de instituírem o treinamento e retreinamento. Ele ressalta a importância de

instituir um sólido programa de educação e de eliminar o treinamento mal conduzido. Para tanto afirma:

“ Não basta ter boas pessoas na organização. Elas têm que estar sempre adquirindo novos conhecimentos e novas habilitações necessárias para trabalhar com materiais e métodos de produção novos. A educação e o retreinamento - um investimento em pessoal - são requisitos do planejamento a longo prazo.” (Deming, 1999, p.85)

Constata-se que Deming frisa a necessidade da adoção da educação, no contexto da administração, já que a perspectiva é de que com ela seja possível que o indivíduo não apenas se desenvolva para as habilidades nas tarefas, mas também alargue seus horizontes profissionais e pessoais.

Percebe-se que as organizações buscam, através de várias estratégias, o desenvolvimento das pessoas. Algumas adotam as ações de *Empowerment*, as quais têm como base a reestruturação das empresas de acordo com suas atitudes e comportamentos, minimizando a hierarquia e a distância entre os departamentos, e atribuindo mais responsabilidade e poder a todos que interagem com os clientes. Este termo vem sendo traduzido também por diversos autores como “energização”, “disciplina para a gestão de pessoas” e “delegação de poderes”.

Segundo Diane Tracy, autora do livro “ Dez passos para o Empowerment”, o segredo para alcançar o sucesso como administrador é libertar o potencial oculto das pessoas, ajudando os trabalhadores, em todos os níveis, a sentirem o seu próprio poder. Esse poder provem da libertação das pessoas de modo que sejam tudo o que podem ser, e não da intimidação das mesmas.

Este processo de mudança é marcado pela inversão da pirâmide organizacional e, principalmente pela valorização das pessoas, seja qual for o seu nível hierárquico.

Para a autora do livro o Empowerment abrange dez princípios, a saber:

- 1 – Poder através da responsabilidade – para que um colaborador experimente o sentido de poder na função que ocupa precisa saber claramente quais são as responsabilidades inerentes à função ocupada;
- 2– Poder através da autoridade – o administrador desfruta de mais poder para alcançar suas metas e objetivos quando as pessoas que trabalham para ele desfrutam de autoridade para desempenhar suas responsabilidades;
- 3– Poder através dos padrões de excelência – o administrador estabelece padrões para permitir às pessoas que alcancem o potencial pleno;
- 4 – Poder através do treinamento e do desenvolvimento – esta associação de ambos irá acarretar mudanças organizacionais e pessoais.
- 5 – Poder através do conhecimento e da informação – o grau de desenvolvimento está diretamente ligado a expansão de ambos.
- 6 – Poder através do Feedback – é a melhor forma de realizar os ajustes necessários e propor novas soluções.
- 7 – Poder através do reconhecimento – para acompanhar as drásticas mudanças, principalmente tecnológicas, o conhecimento deve ser contínuo e permanente.
- 8 – Poder através da confiança – para a conquista da confiança, nada melhor do que realizar ações participativas, com as quais todos se sentem partes integrantes do processo de desenvolvimento.
- 9 – Poder através da permissão para criar – o erro quando oriundo de uma tentativa de inovação, não merece castigo, mas incentivo para melhor situação futura.

10 – Poder através do respeito – esse respeito faz com que os colaboradores sintam motivados para atuarem com garra frente aos objetivos e metas da organização.

A adoção de muitos modelos de administração se tornam polêmicos, quanto à efetividade. No final da década de 80 e início de 90, explodem nas organizações as reengenharias, downsizing, etc. Redefinindo radicalmente seus processos, que passaram a ser integrados e a exigir múltiplas habilidades dos funcionários. Abandonando a ultra especialização.

Depreende-se que, em várias fases, as organizações se voltam para técnicas com promessas milagrosas de resultados, e as pessoas envolvidas neste processo acabam tendo que participar e integrar dos modelos que com a mesma rapidez que penetram no planejamento da organização, saem sem deixar nenhuma justificativa pela sua adoção.

Acredita-se que as mudanças trazem novas práticas de gestão, como redução das empresas e a valorização do ser humano, tudo para que o cliente seja bem atendido. O grande desafio é fazer com que essas mudanças gerem aumento de motivação, e, obviamente, de produtividade, através da distribuição de poder e valorização. Ao lado de todo processo de mudança vem os aspectos técnicos. As habilidades operacionais devem ser aperfeiçoadas e desenvolvidas para viabilizar o processo operacional. A organização como um todo precisa acreditar e contar com cada elemento individual.

Analisa-se que não foi pelo método em si ou mesmo por suas palavras radicais que Michael Hammer e James Champy emplacaram com tanta força seu best-seller Reengenharia: revolucionando a empresa. Mas, pelo fato de trazer a necessidade de uma mudança e um questionamento radical, que quebrassem o método convencional como as coisas vinham ocorrendo.

Assim, eles fazem uma análise do desenvolvimento através da educação: As empresas tradicionais costumam enfatizar o treinamento dos empregados – ensinar-lhes a

realizar um determinado serviço ou a lidar com uma situação específica. Nas empresas praticantes da reengenharia, a ênfase se desloca do treinamento para a educação, ou a contratação de pessoal especializado. O treinamento aumenta as habilidades e competências e ensina aos empregados o “como” de um serviço. Já a educação ensina o “por quê” e aumenta sua visão. (Hammer e Champy, 1994, p.57)

Hamel e Prahalad, dois dos grandes estrategistas da atualidade, sugerem que as empresas se concentrem no que sabem fazer muito bem. Ou melhor, no que são ou podem vir a ser a melhor do mundo, criticam o enxugamento que algumas empresas fazem e afirmam que esta medida é sinal de falta de criatividade e vontade de investir.

Pode-se inferir que a reestruturação deverá contar, além da simples mudança nos métodos de trabalho, com a mudança da estratégia e da cultura da organização. E é neste meio de incertezas e dilemas que as organizações desenvolvem seus programas de treinamento.

4.6 Treinamento e o clima organizacional

Considerando-se que a empresa moderna do Século XXI deve possuir uma estrutura organizacional flexível, a área de Recursos Humanos tem que se adequar às novas exigências do ambiente interno e externo. Dentro desta realidade, as pessoas são consideradas como o centro das organizações, compelindo-as à promoção da aprendizagem em todos os níveis para conhecer o negócio da empresa, desafiando as pessoas a superarem seus limites. Assim, o treinamento dos funcionários transformou-se em um recurso estratégico e deve estar diretamente relacionado com os objetivos da empresa.

Observa-se, atualmente, uma sociedade dinâmica, evolutiva e instável. Portanto, o profissional de Administração precisa estar preparado, em permanente aprendizagem a fim de que possa corresponder às expectativas das empresas. Por este motivo, o treinamento

torna-se um instrumento de vital importância para este processo de aperfeiçoamento e desenvolvimento.

Durante muito tempo, o Departamento de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) visava apenas o treinamento dos profissionais, que eram considerados com necessidade de reciclagem. Atualmente, ele assume uma postura diferenciada, não basta que o funcionário utilize da tecnologia disponível, é necessário criar processos que não apenas transmitam conhecimento, mas que envolvam as pessoas e grupos com o processo de aprendizagem. Aprendizagem esta, que desenvolve e cria conhecimentos inovadores.

CAPÍTULO V

5. AS INFLUÊNCIAS DA CULTURA

A explicação mais plausível, quanto a influência da cultura no âmbito da administração, remonta ao início da década de 80. Em função do sucesso econômico do Japão, os americanos dedicaram-se a buscar respostas para esse extraordinário desempenho e indiscutivelmente, tais respostas ressaltavam a importância da cultura organizacional para o sucesso da empresa.

“A cultura organizacional afeta virtualmente todos os aspectos da vida organizacional, das formas em que as pessoas se vestem, aos tipos de decisões tomadas numa empresa, suas políticas, procedimentos e considerações estratégicas.” (Bowditch, 1992, p. 184).

Deduz-se que a cultura organizacional defini característica predominante de uma empresa e que quanto maior o grau de crenças e valores construídos de forma compartilhada, maior é a influência da cultura no comportamento das pessoas e mais determinante de sua identidade.

As pessoas que formam uma organização, os fundadores, dirigentes transacionam com o meio ambiente. E ao criarem estrutura interna apropriada para responder a interação externa acabam por estabelecer uma maneira própria de agir. Criando, assim, sua identidade, a maneira de ser reconhecida. Emergindo, assim, a cultura característica desta empresa. Um dos graves problemas de identidade ocorre quando a empresa perde suas referências, sem contudo, deixar de considerar o conceito lógico de universalismo que deve estar presente na análise de um administrador.

De um lado, a empresa está inserida em um contexto, busca legitimidade social, por outro lado, os integrantes se levantam de forma contrária, já que o processo de identificação é um processo de construção de imagem e também facilmente manipulado.

O suporte fundamental da identidade é a memória, mecanismo de retenção de informação, conhecimento e experiência. O senso de identidade, ou seja, o conhecimento e a compreensão do passado e do presente da organização, bem como a compreensão e compartilhamento dos objetivos por todos os seus participantes, propicia uma imagem da organização, projetando-a na sociedade. Portanto, na organização não há lugar para a alienação do empregado, mas para o seu comprometimento.

5.1 Cultura e ambiente

Toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, costumes e usos. O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal quanto sua reintegração no sistema informal, bem como reflete as disputas internas e externas dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e distribuição física, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema.

Assim, como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivos, que são transmitidos aos novos membros do grupo e se expande para o ambiente externo também.

Percebe-se que o funcionamento organizacional deve ser estudado em relação às transações contínuas com o meio ambiente que o envolve. Essa relação envolve os conceitos de sistemas, subsistemas e supersistemas. Do ponto de vista da sociedade, a organização é um sistema de um ou mais subsistemas maiores e sua vinculação ou integração com eles afeta seu modo de operação e seu nível de atividade.

“Como a cultura é uma parte integrante do processo de aprendizado e experiência de um grupo, ocorrem mudanças ao longo do tempo, à medida que as pessoas enfrentam mudanças no ambiente externo e problemas levantados pelos esforços internos de integração”. (Bowditch, 1992, p.186).

Depreende-se que as culturas organizacionais mudam através de um processo incremental e evolutivo e que existem basicamente dois modos de efetuar essa mudança: é fazendo os integrantes da organização adotarem uma nova configuração de crenças e valores ou recrutando e socializando novos integrantes.

Percebe-se que o aprendizado no local de trabalho ou “aprendendo fazendo” já faz parte, naturalmente, do plano atual de treinamento, sendo os gerentes responsáveis pelas condições do ambiente. Assim, o treinamento deixa de ser uma atividade isolada e direcionada apenas para seus funcionários e passa a abranger seus clientes/ gerentes/ fornecedores, com o intuito de abranger toda cadeia produtiva.

Um outro fator importante é a participação dos gerentes seniores na condução dos cursos de treinamento, o que tornou-se uma norma na organização, significando um marco na integração de gerentes na função de treinamento e ressaltou a importância de se trabalhar com os recursos internos a benefício da organização e para enfrentar as mudanças oferecidas pelo ambiente.

5.2 Cultura e tecnologia

Como todos os animais, o homem necessitou adaptar-se ao meio. Essa adaptação foi, fisiologicamente, em escala muito pequena, e em grande extensão, uma mudança de hábitos para enfrentar novas condições. A habilidade de perceber e resolver problemas foi que o possibilitou controlar seu ambiente e a desenvolver técnicas.

Sabe-se que as notáveis invenções não consistem apenas de engenhos mecânicos, mas também de geração de novas idéias. O desenvolvimento de todas as civilizações tem sido acumular mecanismos e idéias. Com todas as modificações que vão surgindo ocorrem maior uniformidade nos costumes, hábitos e, ao mesmo tempo, uma interdependência e interesse mútuo em todas as partes.

A revolução tecnológica tem provocado rápidas mudanças em ritmo acelerado no mundo todo. Seja com relação ao avanço da informática ou das comunicações, as fronteiras são interrompidas, provocando a competitividade acirrada entre as organizações. Neste cenário, os paradigmas são constantemente revistos, exigindo que ajustes sejam feitos para que possa acompanhar a velocidade em que as mudanças ocorrem.

Percebe-se que no Brasil, não é diferente essa realidade e para que ele tenha chance de competir internacionalmente ou nacionalmente, as empresas precisam evoluir tanto em tecnologia, como em conhecimento para ampliar a geração de novas idéias.

Assim, o treinamento tem a função estratégica de estimular a contínua aprendizagem das pessoas a busca de sua atualização, tendo mais condições de entender e acompanhar às exigências do mercado. Para tanto, fornece os recursos necessários e desenvolve uma visão ampla de seus objetivos e missão.

Verifica-se que a adaptação a novas tecnologias conduzem as organizações a adotarem a cultura do aprender, com a qual as pessoas se motivam com a idéia de que estão absorvendo e transmitindo conhecimentos. Este processo será validado no momento em que atingir todos os níveis hierárquicos e que resultar em crescimento e formação efetivos.

Conclui-se que há uma necessidade imperante de se basear seus processos de treinamento numa cultura que, ao invés de sofrer com os impactos da tecnologia, possa aproveitar seus pontos positivos e reverter os negativos em oportunidade de crescimento organizacional.

CAPÍTULO VI

6. UNIVERSIDADE CORPORATIVA

6.1 Histórico da formação das Universidades Corporativas

A concepção estratégica e as bases pedagógicas das Universidades Corporativas surgiram nos EUA, em meados da década de 50, quando a multinacional General Electric criou um espaço educacional denominado “Controville”, que se utilizava de aulas presenciais e à distância para cursos superiores na área de engenharia de produção, sendo priorizado os meios postais e radiofônicos disponíveis à época, para ampliação do Público-alvo constituído de profissionais da linha de produção e vendas.

A partir da década de 80 assistiu-se, nos EUA, a um impressionante aumento destes novos espaços de formação. Conforme a associação norte-americana CUX-Corporate University X-Change, em 1988 existiam 400 Universidades Corporativas nos Estados Unidos e atualmente já são mais de 2 mil estruturas assim definidas, estimando-se que 2010 elas irão superar o número total de universidades tradicionais naquele país.

Há também alguns exemplos europeus, tais como as Universidades Corporativas do Grupo Fiat e da Telecom Itália, mas sem os grandes números gerais observados nos EUA. Atribui-se à esta constatação o fator cultural.

Com relação ao Brasil, a idéia começou a ganhar contornos e adeptos a partir da introdução das bases legais da educação à distância, através da promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9394, de 20.12.1996). Esta lei vinha ao encontro dos anseios de modernidade da área educacional tão almejada pela sociedade e representou a viabilidade das empresas estarem presentes na linha profissional e

educacional, desenvolvendo programas específicos a fim de envolver funcionários, clientes e parceiros voltados para sua cultura organizacional.

Sabe-se que além dos aspectos legais, existem diretrizes a serem cumpridas para permitir que as corporações obtenham a chancela de Universidades, em termos de:

- pluralidade das áreas de conhecimento;
- produção científica comprovada e condições para o desenvolvimento de pesquisas;
- elevada qualificação do corpo docente;
- infra-estrutura adequada em termos de bibliotecas, apoios técnicos e administrativos.

Porém, verifica-se que ainda não há entidade representante das Universidades Corporativas. Este fator dificulta a divulgação de suas atividades e as informações se mostram dispersas. A implantação do modelo de Universidade Corporativa se apresenta divergente em cada empresa brasileira. É como se cada uma adotasse alguns quesitos que a outra não adotasse.

Através de publicações acadêmicas, revistas especializadas nas áreas de educação e administração e, também com o auxílio das pesquisas via Internet foi possível identificar, no período compreendido de 01.07.2001 a 1.04.2002, 82 empresas nacionais e/ou multinacionais instaladas no país que declararam contar com Universidades Corporativas implantadas. Outras 22 empresas anunciavam estar em pleno desenvolvimento de projetos de estudos de implantação de estruturas e conceitos das Universidades Corporativas, com o propósito de operacionalizar suas novas estratégias ainda no primeiro semestre de 2002.

Notícia veiculada no jornal “interação”, de março de 2002, edição extra, informa que o Instituto Euvaldo Lodi pretende criar uma rede de Universidades Corporativas vinculadas à Confederação Nacional das Indústrias – CNI, com o objetivo de reunir experiências e competências geradas na área. Caso, seja concretizado este propósito, abre-se uma porta para a criação de uma associação nacional de Universidades Corporativas, o

que facilitará a elaboração de um modelo com critérios mínimos para a formação e consolidação de tais organismos.

O conceito norte-americano de Universidades Corporativas, praticamente copiado no Brasil, pode ser compilado da seguinte maneira: trata-se de um organismo corporativo que abrange os pressupostos estratégicos para o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender às necessidades globais de uma empresa.

A expectativa das empresas que implantaram a Universidade Corporativa é de que ela seja proativa, represente um alcance estratégico e que acima de tudo melhore o seu desempenho maximizando os resultados.

A figura da interação permeia a Universidade Corporativa, colocando-a responsável pela construção do conhecimento específico profissional a que se destina. Torna-se necessário então, enfatizar algumas idéias de Imbernón (2000, p. 8), que estabelece que as Escolas devem estar preparadas para receber outros tipos de alunos e que seus professores estejam preparados para a formação destes, não somente através de conhecimento eruditos, mas, numa perspectiva mais complexa, de cidadania, ou em suas palavras:

“Superar definitivamente os enfoques tecnológicos, funcionalistas e burocratizantes da instituição educativa, aproximando-se, ao contrário, de seu caráter mais relacional, mais dialógico, mais cultural-contextual e comunitário, em cujo âmbito adquire importância a relação que se estabelece entre todas as pessoas, que trabalham dentro e fora da instituição” .

6.2 O Modelo de Universidade Corporativa

Pode-se dizer que as Universidades Corporativas têm como pressupostos valores adotados em três áreas distintas: administrativa, filosófica e pedagógica.

Na área administrativa, verifica-se a disseminação do conhecimento da empresa, as técnicas de gestão, o objetivo de lucro, a comunicação estratégica, as relações institucionais e o planejamento; na área filosófica e pedagógica, temos a ética, a legislação, os fundamentos e princípios da educação, a preocupação com o processo de ensino-aprendizagem e a utilização dos avanços tecnológicos.

Constata-se que as Universidades Corporativas estrategicamente se legitimam pelas intenções de alcançar um nível além do simples treinamento técnico, rompendo com suas fronteiras e colaborando para o desenvolvimento intelectual da comunidade à sua volta.

Pode-se, portanto, afirmar que o conhecimento profissional é concebido como um conjunto de princípios, regras e procedimentos correlacionados às necessidades da organização e da sociedade.

Como afirma Eboli (2000, p.174), “as Universidades Corporativas estão criando uma cultura de aprendizagem própria, reduzem custos operacionais e orientam a formação à medida das necessidades da empresa”.

Depreende-se que modelos de formação apoiados exclusivamente nas técnicas estão ultrapassados. Mas, por outro lado, evidencia-se que a aplicabilidade do conhecimento profissional está diretamente ligada aos problemas instrumentais da organização.

Deste modo, pode-se verificar que a as Universidades Corporativas, por meio de oferecimento de cursos profissionais, geralmente à distância, com modelos profissionalizantes; de graduação e pós-graduação, desenvolvem o aprendizado dependente e independente, com aulas presenciais, semi presenciais ou até mesmo virtuais, vindo ampliar o leque das formas de repassar o conhecimento.

As Universidades Corporativas trazem consigo a intenção de constituir um espaço físico ou não para essa formação, para alcançarem o objetivo de serem reconhecidas como locais de avanço científico e profissional.

Segundo Vianna, são estas as características da Universidade Corporativas:

- a) Elas dirigem treinamento como negócio;
- b) Geram receita;
- c) O treinamento é como grife, ou seja, os empregados lutam para ser escolhidos;
- d) Enfrentam obsolescência do conhecimento.

Para ele, Universidade Corporativa é um “Guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento de: empregados; clientes; fornecedores e comunidade, também um laboratório de aprendizado para a organização.

Conforme estimativas recentes, milhares de empresas norte americanas têm criado faculdades, institutos de ensino ou Universidade Corporativa para satisfazer as carências de conhecimento de seus empregados.

De acordo com Meister (1999), existem forças que sustentam o surgimento da Universidade Corporativa, não apenas como um novo padrão de educação superior, mas também como um instrumento-chave de mudança cultural. As forças que sustentam este fenômeno são:

- Organizações flexíveis – emergência da organização não hierárquica, com capacidade de apresentar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial;
- Era do conhecimento – o conhecimento é a nova base para a formação de riquezas, seja ela individual, empresarial ou nacional;

- Rápida obsolescência do conhecimento – redução do prazo de validade do conhecimento associada ao sentido de urgência;
- Empregabilidade – novo foco na capacidade de empregabilidade/ ocupacionalidade para a vida toda em vez de no emprego para a vida toda;
- Educação global – necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios.

Meister (1999), coloca também que as empresas, com o intuito de resolver a questão do aprendizado contínuo, mantendo-se competitivas e com alto nível de desempenho, estão recorrendo às Universidades Corporativas, apresentando mudanças no foco das antigas áreas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) que apresentavam uma postura reativa diante dos impactos das mudanças.

No quadro abaixo, Meister (1999) ilustra esta mudança de paradigma da trajetória da aprendizagem organizacional.

Quadro VI - Mudança de paradigma da trajetória da aprendizagem organizacional.
Fonte: Adaptação de Meister, J – Educação Corporativa: A gestão do Capital Intelectual das Universidades Corporativas, p. 296

Mudanças de Paradigma na Trajetória da Aprendizagem Organizacional		
Departamento de T&D		Aprendizagem no século XXI
Local	Prédio	Aprendizagem just in time
Conteúdo	Atualizar qualificações técnicas	Desenvolver competências do negócio

Metodologia	Aprender ouvindo	Aprender agindo
Público-Alvo	Funcionários internos	Cadeia de valor
Frequência	Professores	Funcionários, professores e consultores
Meta	Desenvolver o estoque de qualificações do indivíduo.	Solucionar problemas empresariais reais e melhorar o desempenho do trabalho

Pode-se perceber que a atual proposta de gestão da aprendizagem se pauta em um repasse do conhecimento menos preocupado com o espaço físico, podendo ser desenvolvido a distância, com um enfoque mais abrangente. E para melhor visualização deste cenário o quadro abaixo, analisa os enfoques dados pelo departamento de treinamento e os enfoques das Universidades Corporativas.

Quadro VII – Análise Comparativa entre Departamentos de Treinamento (T&D) e Universidades Corporativas

Fonte: Corporate University Xchange, Inc., 1997

Aspectos de comparação	T&D	Universidades Corporativas
Foco	Reativo	Proativo
Organização	Fragmentada	Centralizada para as atividades estratégicas
Alcance	Tático	Estratégico
Atribuição de Responsabilidade	Diluída (pouca/nenhuma)	Administração e Funcionários

Apresentação	Instrutores	Dirigentes, Gerentes, Colaboradores
Responsabilidade	Diretor de Recursos Humanos	Gerentes das Unidades de Negócios
Escopo Programático	Amplio e Superficial	Personalizado por Cargos
Engajamento	Compulsório e Restrito	Aprendizagem Contínua
Resultados	Aumento de Habilidades Técnicas	Melhoria de Desempenho no Trabalho
Público Alvo	Interno	Colaboradores e Agentes da Cadeia de Valor
Marketing	Oferece ao público	Convence/vende ao público
Operação	Função de Staff	Unidade de negócio

Para Fulmer e Gibbs (1999), as Universidades Corporativas diferem dos departamentos de Treinamento e Desenvolvimento, porque são mais proativas e mais estratégicas. Porém, a idéia defendida por ambos é de que é preciso sistematizar a função do treinamento e maximizar o retorno do investimento em educação.

Segundo Arnone (1999), as Universidades Corporativas são um veículo em potencial para levar o componente treinamento para uma estratégia maior de aprendizagem nas organizações. E o que se percebe é que existe um entendimento de que os modelos de Universidade Corporativa vem romper com as práticas do treinamento. É preciso deixar bem claro que para algumas áreas da organização, e portanto, para alguns funcionários as práticas do tradicional treinamento não deixarão de existir. Principalmente, para aquelas áreas que requerem maior habilidade técnica.

Portanto, a Universidade Corporativa deve ser considerada como um canal de comunicação entre a área de Recursos Humanos, os funcionários e a estratégia de desenvolvimento da organização. Mas, vale ressaltar que algumas organizações conseguem mudar o foco da área de treinamento e desenvolvimento sem contar com a Universidade Corporativa. Portanto, depreende-se que o mais importante são as mudanças e evoluções que se pode fazer na área de treinamento.

Segundo Meister (1999), o modelo de Universidade Corporativa se baseia em cinco princípios-chave:

- a) Vincular o treinamento às necessidades estratégicas da empresa – todo programa do treinamento deve estar fundamentado nas necessidades da empresa, os quais nortearão as suas ações estratégicas.
- b) Treinar a cadeia cliente/fornecedor – é preciso que haja, cada vez mais, interação para que seja plena a satisfação dos clientes e para que os fornecedores comprometidos com o processo produtivo percebam o crescimento mútuo.
- c) Incorporar no currículo a cultura corporativa, a estrutura contextual e as consequências-chave – o fator cultural é claramente percebido pelos participantes das práticas da Universidade Corporativa, os quais passam de agentes passivos à ativos dos processos de mudança.
- d) Considerar mais o modelo de Universidade como um processo do que como um lugar específico – o modelo com maior enfoque no processo de aprendizagem, que pode ser desenvolvido à distância, não necessariamente em um lugar específico.
- e) Experimentar novas formas de aprendizado e de reforço pós-aprendizado – o aprendizado não fica retido, mas é sociabilizado com os demais da empresa e utilizado efetivamente para o desenvolvimento organizacional e pessoal.

No Brasil, esta tendência está apenas iniciando, na medida em que as empresas começam a perceber a necessidade de repensarem seus tradicionais departamentos de treinamento e desenvolvimento (T&D), com a finalidade de contribuir com eficácia e sucesso para a estratégia empresarial, agregando valor ao resultado do negócio.

Vianna (2001), responde a questão do o porquê da implantação da Universidade Corporativa no Brasil, expondo alguns fatores cruciais para o mundo organizacional, quais sejam:

- desenvolver funcionários através de uma abordagem sistemática;
- difundir visão, valores e estratégias;
- alinhar objetivos educacionais e do negócio;
- focar o futuro;
- dar aos executivos oportunidades de ensinar;
- reforçar cadeia de relação com clientes – fornecedores – comunidades;
- retenção de funcionários – empregados – executivos;
- combater a rápida obsolescência do conhecimento.

Ainda nesta linha de pensamento, Tobin (1998) diz que são várias as motivações:

- Valores – existe a crença por parte dos executivos de que o conhecimento, habilidade e competências formarão a base da vantagem competitiva futura de seus

negócios, isto os leva a investir na Universidade Corporativa como um meio de intensificar o desenvolvimento de seus empregados.

- Imagem externa – causar ótima impressão aos clientes e aos sócios.
- Imagem interna – no caso da iniciativa de instituir uma Universidade Corporativa provier diretamente de um grupo de treinamento já existente, ele empenhar-se-á em obter recursos e reconhecimento para a sua empreitada. Em vez de o grupo de treinamento ou o departamento de treinamento reportar-se ao vice – presidente de recursos humanos, agora é a Universidade Corporativa que trata diretamente com a presidência.

Há quem defenda a idéia de que a missão da Universidade Corporativa consiste em formar e desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional – geração, assimilação, difusão e aplicação, através de um processo de aprendizagem contínua. E eles dizem que para tanto, é fundamental a utilização de tecnologia de ponta associada a uma nova metodologia de trabalho, facilitando o acesso dos funcionários às informações disponíveis e oferecendo oportunidades para que esses funcionários possam também trazer seus conhecimentos e portanto, fortalecer esse sistema de informações.

Segundo , Eboli (1999) é possível apontar que as experiências mais bem sucedidas em Universidades Corporativas têm como fundamento a educação à distância com utilização intensiva de tecnologia.

Nisker (2000), por sua vez, apresenta um modelo de sistema para a educação a distância criado por Michael Moore, dividindo o processo de educação a distância em cinco estágios diferentes, quais sejam:

- Fontes : Organizações, Teoria e Filosofia;

- Desenho : Desenho Instrucional, Mídia, Programas e Avaliação;
- Apresentação : Escrita, Gravações de áudio/vídeo, Rádio/ Televisão, Software, Audioconferência, Videoconferência, Redes de computação;
- Interação: Instrutores, Orientação, Conselheiros, Staff, Alunos;
- Ambiente de Aprendizagem: Local de trabalho, Residência, Sala de Aula, Centro de Aprendizagem.

Outros, entretanto, como Fulmer e Gibbs (1999) , defendem a idéia de que a maioria das Universidades Corporativas tem como foco as competências e habilidades que estão estrategicamente alinhadas às necessidades da empresa e dos funcionários, dando maior ênfase às ações que impulsionam o crescimento do negócio, e não à aquisição de conhecimentos. Segundo eles, a decisão de implantar uma Universidade Corporativa está, geralmente, atrelada à decisão de dar suporte às mudanças organizacionais, disseminar os valores e cultura e manter a competitividade.

Percebe-se a divergência no entendimento do objetivo principal da Universidade Corporativa. Para alguns seu objetivo é desenvolver as competências críticas ao invés de desenvolver as habilidades. Para outros o seu foco é no aprendizado organizacional, fortalecer a cultura corporativa. Os programas são desenvolvidos concentrando basicamente nas necessidades dos negócios. Para estes a idéia da Universidade Corporativa é de que se trata de eficaz ferramenta para o desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais.

6.2.1 Pesquisa do Modelo de Universidade Corporativa Banco do Brasil

O Sistema de Educação Corporativa do Banco do Brasil existe há 37 anos. Ao longo desse tempo, tem-se buscado a excelência em Educação Empresarial, propiciando condições de desenvolvimento pessoal e profissional aos funcionários. Esses programas foram gradativamente sendo estendidos aos clientes, fornecedores e parceiros.

Os programas e ações de aprendizagem fundamentam-se em princípios estratégicos e educacionais definidos e orientados pelos seguintes propósitos:

- Desenvolver a excelência humana e profissional dos funcionários;
- Prover soluções para problemas de desempenho profissional;
- Formar sucessores para quadros técnicos e gerenciais do Banco do Brasil.

A produção e o acesso ao conhecimento ocorrem através de um sistema que foi organizado para disponibilizar as seguintes oportunidades:

- Aprendizagem por meio de diversificadas e modernas tecnologias educacionais, dentre elas ensino presencial, treinamento em serviço e a distância – mídia impressa, vídeo, treinamento baseado em computador e na Web;
- Programas em parceria com as melhores instituições de ensino do País;
- Variadas opções de autodesenvolvimento, tais como biblioteca para consultas a livros e periódicos especializados, banco de teses, dissertações e monografias;

- Portal virtual, com acesso via Internet e Intranet, que permite acessar publicações digitalizadas, biblioteca virtual, sumário de periódicos, trilhas de desenvolvimento profissional, treinamento baseado em tecnologia Web, dentre outros.

Existe um alinhamento estratégico entre as ações da Universidade Corporativa com o direcionamento estratégico do Banco do Brasil. Contribuem, assim, para a realização da missão do Banco, a concretização de sua visão de futuro e o desenvolvimento de suas crenças e valores, consolidando o compromisso da Organização com os acionistas, os clientes, a sociedade e os funcionários.

A competência no desenvolvimento de executivos, acumulada através de anos de experiência em treinamento empresarial, credencia o Banco do Brasil para o papel de responsável pela estruturação e pela gestão do Programa de Treinamento.

As Universidades responsabilizam-se pela montagem dos cursos e pela própria realização do treinamento, com atuação do mais qualificado corpo docente do mercado nacional – Mestres e Doutores que, além da sólida formação acadêmica, possuem larga experiência profissional no mercado e alto desempenho em sala de aula.

O Banco do Brasil mantém os seguintes Programas de Educação Corporativa, voltados para o aperfeiçoamento contínuo dos seus funcionários:

- Ciclo de Palestras, destinado à atualização técnico-gerencial;
- Cursos Internos, presenciais, auto-instrucionais e em serviço;
- Programas de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior, que inclui: bolsas de graduação; bolsas de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização e bolsas de pós graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado);
- Programa de Desenvolvimento em Idiomas Estrangeiros;
- Programa BBMBA – Treinamento de Altos Executivos;
- Programa Excelência Executiva, destinado ao aperfeiçoamento das competências estratégicas dos dirigentes do Banco do Brasil;

- Outros eventos de atualização profissional – cursos, palestras e congressos diversos.

Com relação ao Curso de Formação Geral para Altos Executivos, o seu desenvolvimento ocorre a partir da identificação e do mapeamento das qualificações necessárias para uma alta performance no trabalho e na gestão em um ambiente dinâmico e incerto, foram constituídos módulos que compõem o curso. Este constitui-se de um repertório comum a todos os executivos, para conquista de competitividade, padrão de qualidade e visão sistêmica da empresa.

O treinamento para estes executivos, no Banco do Brasil, aborda:

- a) Gestão Empreendedora;
- b) Economia Aplicada;
- c) Banking;
- d) Relação Empresa, Governo e Sociedade;
- e) Marketing;
- f) Gerência de Serviços;
- g) Processo Decisório;
- h) Inovação e Criatividade;
- i) Sistemas de Informação Gerencial;
- j) Comunicação e Negociação;
- k) Estratégia Empresarial;
- l) Gestão de Recursos Humanos;
- m) Mercado de Capitais;
- n) Gestão Contemporânea;
- o) Sistemas de Custeio, Planejamento e Programação Financeira;
- p) Mercados Emergentes;
- q) Cultura Organizacional.

Percebe-se que com relação aos Cursos de Formação Específica para Altos Executivos, o seu desenvolvimento tem como objetivo a qualificação de profissionais dos

segmentos técnico e gerencial e visa dotá-los dos conhecimentos e das habilidades necessárias para a atuação em áreas específicas da empresa.

O Programa BBMBA oferece, ainda, diversos cursos de especialização e aperfeiçoamento, com carga horária que varia de 240 a 550 horas, dependendo do treinamento. São oferecidas mais de dez cursos de formação específica: Agribusiness; Auditoria; Controller; Direito Econômico e Empresarial; Tecnologia; Finanças; Marketing; Mercado de Capitais; Negócios Internacionais; Recursos Humanos; Risco; Seguros.

Os Programas foram desenvolvidos com estilo próprio, diferenciado daqueles existentes no mercado. Procura-se somar ao conteúdo acadêmico da Universidade Corporativa um enfoque mercadológico, ambiental, de cunho mais profissional. Acredita-se que este é o caminho para formação de massa crítica, que este conhecimento é fundamental para preparar técnicos e executivos para mudanças organizacionais e que estes programas propiciam melhoria de resultados a curto, médio e longo prazo.

A metodologia utilizada para conduzir os programas da Universidade Corporativa do Banco do Brasil se baseia em aulas expositivas, seminários, estudos de casos, dinâmica de grupo, simulações, exercícios individuais e em grupo, utilizando-se modernos recursos audiovisuais (filmes, datashow, multimídia etc.). Os módulos oferecidos permitem aos participantes a compreensão teórica e prática dos modernos conceitos e técnicas aplicáveis à gestão do conhecimento.

O Banco do Brasil vem oferecendo estes Programas de Capacitação Gerencial desde 1993. Mais de 5.000 executivos já foram treinados. Dentre as empresas que já participaram dos programas, pode-se citar: a) Usina de Açúcar e Alcool Bandeirantes; b) Sementes Girassol, Sementes Maúa Ltda.; c) Manah S.A; d) Cooperativa Regional dos Cafeicultores de São Sebastião do Paraíso; e) FERTILIZA; f) VIGON Agroindustrial & Agribusiness; g) Unimed; h) Simbal Móveis; i) Viação Garcia; j) Sebrae; l) Tilibra; m) AGF Brasil Seguros; n) Caixa Econômica Federal; o) Eletronorte; p) Companhia Energética de Brasília; q)

Banco de Brasília; r) Petrobrás; s) Trevisan Auditores; t) Cia. Hidroelétrica São Francisco; u) Embratel; v) Senado Federa; x) Banespa; z) Banco América do Sul.

Acredita-se que com esta postura o Banco do Brasil realiza um intercâmbio com estas empresa, o que proporciona riqueza de informações, troca de experiências, oportunidades negociais e incremento no desenvolvimento das empresas e da região.

Os Centros de Desenvolvimento Profissional do Banco do Brasil se encontram em: a) Belém (PA); b) Belo Horizonte (MG); c) Brasília (DF); d) Campo Grande (MS); e) Curitiba (PR); f) Florianópolis (SC); g) Fortaleza (CE); h) Porto Alegre (RS); i) Recife (PE); j) Rio de Janeiro (RJ); l) Salvador (BA); m) São Paulo (SP).

Os conteúdos dos treinamentos são permanentemente atualizados e ajustados segundo a realidade do mercado. O que denota flexibilidade e sensibilidade na condução das atividades. A Rede GEPES são responsáveis pela coordenação dos programas de treinamento, os quais são desenvolvidos internamente ou em parceria com instituições educacionais de renome.

No Banco do Brasil, os funcionários têm a possibilidade de administrar sua trajetória funcional e de planejar a sua carreira. Um rico mercado de trabalho interno está à disposição de quem queira aproveitar suas aptidões e realizar suas vocações.

Além das oportunidades de trabalho em áreas que demandam conhecimentos administrativos e econômicos, há também outras áreas correlatas que aproveitam aqueles que possuem competências nas áreas de Tecnologia, Direito, Logística, Pedagogia, Psicologia, Comunicação e Marketing, dentre muitas outras. Este programa de ascensão profissional é disponibilizado para a rede de agências e existe para auxiliar o funcionário a programar, reprogramar e gerenciar sua carreira, conciliando seus interesses, ambições e aptidões com as necessidades estratégicas da Empresa.

Assim, democratiza o acesso às oportunidades de ascensão e funciona como identificador de talentos necessários às várias especialidades de que a Empresa necessita. Vale ressaltar que o recrutamento é realizado eletronicamente através do Sistema TAO – Banco de Talentos e Oportunidades.

Para facilitar a realização de pesquisas feitas pelos participantes da Universidade Corporativa Banco do Brasil, destacam-se as disponibilidades na biblioteca virtual:

- Biblioteca Jurídica Virtual;
- Biblioteca Virtual em Ciências Sociais;
- Biblioteca Virtual em Economia;
- Biblioteca Virtual em Educação;
- Biblioteca Virtual em Educação à Distância;
- Biblioteca Virtual de Energia;
- Biblioteca Virtual de Engenharia Biomédica;
- Biblioteca Virtual de Engenharia de Petróleo;
- Biblioteca Virtual de Estudos Culturais;
- Biblioteca Virtual de Inovações Tecnológicas;
- Biblioteca Virtual de Óptica Básica e Aplicada;
- Biblioteca Virtual de Política Científica e Tecnológica;
- Biblioteca Virtual de Referência para Pesquisa em C&T
- Biblioteca Virtual de Saúde Reprodutiva;
- Biblioteca Virtual do Estudante Brasileiro;
- Biblioteca Virtual sobre Bibliotecas Virtuais;
- Bibliotecas Virtuais Temáticas;
- Programa Biblioteca Eletrônica – ProBE;
- Scientific Electronic Library Online – SciELO

A Universidade Corporativa Banco do Brasil atua em parceria com as mais renomadas instituições de ensino, consultorias, profissionais de educação e universidades tradicionais.

Esta escolha segue os critérios de flexibilidade, reputação, experiência técnica e excelência do corpo docente, além dos conceitos emitidos pela CAPES – Ministério da Educação, o que garante a qualidade dos programas oferecidos.

Dentre os principais parceiros institucionais, pode-se destacar:

- AMANA KEY Desenvolvimento e Educação;
- Fundação Getulio Vargas – FGV;
- Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-RJ;
- TREND SCHOOL;
- Universidade de São Paulo – USP;
- Fundação Instituto de Administração – FIA;
- Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas – FIPE;
- Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras – FIPECAFI
- Fundação para Pesquisa e desenvolvimento da Administração, Contabilidade e Economia – FUNDACE;
- Fundação de Estudos Agrários “Luiz de Queiroz” – FEALQ
- Instituto Brasileiro de Mercados de Capitais – IBMEC
- Universidade Estadual de Campinas –UNICAMP
- Universidade Federal da Bahia – UFBA
- Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG
- Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
- Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ/ COPPEAD
- Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

No segundo semestre de 2002, o Banco do Brasil estará concedendo aos funcionários mais de 1 mil bolsas de graduação e 250 de especialização para aqueles funcionários que tiverem os melhores perfis. A seleção é feita por um sistema informatizado e alguns parâmetros definem aqueles que têm os melhores resultados. Há também os convênios com diversas instituições consolidadas e reconhecidas, como a Universidade de São Paulo, Fundação Getulio Vargas (RJ), Fundação Dom Cabral,

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Pontifícia Universidade Católica (RJ), entre outras.

A Universidade Corporativa Banco do Brasil parte da concepção de que o trabalho é criador de riquezas, desenvolvimento social e qualidade de vida, além do espaço para o exercício da cidadania.

O Banco do Brasil constitui um espaço educativo essencial na vida de seus profissionais. As políticas e os programas de educação são formulados em estreita relação com o trabalho e operacionalizados por meio de ações de capacitação e desenvolvimento de curta, média e longa duração.

A educação tem o enfoque no trabalho e por esse motivo desenvolve competências essenciais para a organização e a consciência social e profissional do indivíduo. Fundamenta-se na relação indissociável entre o pensar e o fazer, como forma de evitar processos de ensino e aprendizagem mecânicos e inibidores da criatividade.

A estratégia educacional é de oferecer uma educação contínua, algo que ocorra ao longo de toda a carreira do indivíduo, representando uma contínua construção do ser humano, do seu saber e de suas aptidões, acompanhando todo o constante processo de transformação e de crescimento.

Mas, além do espaço educativo para os funcionários estende-se às relações negociais e sociais que o Banco estabelece na sociedade e no mercado. Para a comunidade são disponibilizados cursos online de fácil acesso através da Internet no site da Universidade Corporativa Banco do Brasil. Enfim, os processos de ensino são desafiadores, dinâmicos e baseados no diálogo. As ações da Universidade são direcionadas à expansão de oportunidades educacionais ligadas à profissionalização, ao desenvolvimento da cidadania, da qualidade de vida e da cultura.

6.2.2 Resultados da Pesquisa da Universidade Corporativa Banco do Brasil

A seguir serão descritos os resultados obtidos a partir da pesquisa documental e do conteúdo das respostas aos questionamentos efetuados durante as entrevistas.

Os resultados do presente estudo passam a ser apresentados em duas partes. A primeira, destina-se às verificações pertinentes à implantação e às atividades da Universidade Corporativa sob o enfoque do coordenador. A segunda demonstra as verificações da absorção do conhecimento sob o enfoque do funcionário participante dos treinamentos oferecidos pelo Banco do Brasil.

6.2.2.1 Verificação sob o enfoque do coordenador da implantação da Universidade Corporativa:

Foi possível observar que o alinhamento das práticas de educação corporativa aos objetivos estratégicos da organização está fundamentado no foco em competências consideradas essenciais aos negócios do Banco do Brasil.

O modelo de gestão de desempenho profissional adotado pelo Banco foi estruturado a partir de cinco perspectivas, com o enfoque no desenvolvimento das competências básicas, muito semelhante as práticas do treinamento tradicional, são elas:

- Satisfação do cliente, para tanto desenvolve as competências básicas do relacionamento com o cliente, conhecimento do cliente e conhecimento dos produtos e serviços a serem oferecidos.
- Comportamento organizacional, desenvolver o trabalho em equipe; a liderança e o auto desenvolvimento.

- Processos internos, desenvolve competências básicas associadas à gestão de processos e excelência do trabalho.
- Estratégias e Operações, desenvolver a visão estratégicas associada à ação estratégica.
- Resultados econômicos, o profissional é preparado para realizar negociações, ter o espírito empreendedor e analisar, criteriosamente, o negócio.

Um outro modelo de gestão de desempenho profissional adotado pelo Banco do Brasil é baseado no enfoque do desenvolvimento das competências essenciais aos negócios do Banco. Abrange basicamente o desenvolvimento de altos executivos com programa de MBA, privilegiando áreas específicas do Banco.

Observa-se que este modelo espelha significativa aproximação da estrutura conceitual das Universidade Corporativas, no que tange ao pressuposto do alinhamento da força de trabalho aos objetivos estratégicos da organização.

Constata-se, portanto que nem todos os programas desenvolvidos pela Universidade Corporativa irão abranger todos os níveis hierárquicos. Sendo, assim não apresenta uma ruptura com as práticas do treinamento tradicional, as quais perdurarão para o desenvolvimento de competências básicas.

6.2.2.2 Verificação sob o enfoque dos funcionários de uma agência

Embora, o tratamento aos dados coletados, através do questionário aplicado a uma agência do Banco do Brasil, seja qualitativo, pode-se perceber valiosas averiguações com relação à visão dos funcionários frente as práticas de treinamento, tanto provenientes da área de Treinamento e Desenvolvimento quanto das práticas da Universidade Corporativa.

Com relação a oportunidade de aplicar o conhecimento teórico à prática cotidiana, a maioria dos entrevistados concorda que é possível. Discordam da afirmação de que a participação deles nos programas de treinamento oferecidos pelo tradicional treinamento não venha ampliar as oportunidades de crescimento pessoal.

Aqueles que já participaram do MBA oferecido pela Universidade Corporativa confirmam que aumentaram seus conhecimentos técnicos; conhecimentos práticos, enfim, seus conhecimentos gerais. E ao fazer um paralelo entre o treinamento tradicional e a Universidade Corporativa asseguram que ambos enfocam a melhor forma de realizar suas tarefas. Mas, por outro lado fica evidente que existe uma enorme expectativa quanto a participação dos programas da Universidade Corporativa, quando a maioria responde que concorda totalmente que os funcionários que não participam dos cursos da Universidade Corporativa não têm a mesma oportunidade de ampliar seus conhecimentos.

Não foi percebido que existe uma imposição da chefia para que os funcionários participem de treinamento e a maioria pensa que sua opinião quanto a necessidade de fazer ou não um curso deve ser levada em consideração.

Verifica-se que a primeira expectativa, quando participam de cursos de aperfeiçoamento, é obter a própria satisfação e realização com o sucesso do trabalho. Não se percebe que haja a preocupação em obter reconhecimento da chefia e dos colegas.

Grande parte dos funcionários colocou que a chefia cria parcialmente um ambiente seguro para a geração de novas idéias, críticas e sugestões. Com relação à pouca adesão das pessoas aos cursos de treinamento, as respostas são unânimes em afirmar que se sentem desanimadas com a empresa, principalmente, porque percebem que os prêmios pela participação nos cursos não são satisfatórios.

Percebe-se que os funcionários, na realidade, não assimilam os cursos como uma oportunidade para seu crescimento pessoal e se frustram por esperarem recompensas através de aumento de salário e participação nos lucros.

CAPÍTULO VII

7. O ESTUDO DE CASO:

7.1. Contextualização:

As décadas de 80 e 90 marcaram a entrada do Brasil no circuito globalizado, trazendo consigo exigências quanto às novas posturas das empresas, quanto à adaptação e modernização em sua forma de gestão.

Para efeito desse trabalho, nos interessa a trajetória da aprendizagem organizacional, no Banco do Brasil, desde o Treinamento e Desenvolvimento à educação corporativa. Este estudo tem uma característica importante no que se refere a uma análise da importação de novos modelos de gestão do conhecimento, com a visão de contribuir de forma significativa para o desenvolvimento social e para ampliar a competitividade das empresas nacionais, através da difusão de conceitos, métodos e técnicas da Universidade Corporativa adotados no Banco do Brasil.

Tem-se como foco principal a promoção da participação das pessoas, na valorização do seu conhecimento tácito, na oportunidade de que o funcionário se torne co-autor dos programas de treinamento oferecidos, aumentando o seu grau de responsabilidade no processo de aprendizagem.

Conforme Tenório (1996), ao analisar o conceito de qualidade total, afirma que “a idéia de orgânico decorre da necessidade de interação do trabalhador com outros em função do todo, o que exige participação e como consequência, responsabilidade compartilhada”.

Essa é a idéia defendida pela Universidade Corporativa do Banco do Brasil, a de que o funcionário precisa sentir parte integrante da organização e que seu crescimento pessoal deve ser paralelo ao crescimento da empresa.

7.2 Universidade Corporativa Banco do Brasil

A área de treinamento do Banco do Brasil, criada para atender a demanda interna dos funcionários, já existe há quase 40 anos. Esta área passou por um processo de reestruturação que a transformou numa verdadeira Universidade Corporativa. Com a Universidade, ampliou-se, diversificou-se e deu-se visibilidade ao treinamento em toda a cadeia produtiva, desde os fornecedores até os clientes. Assumi-se, portanto, a responsabilidade do Banco do Brasil em desenvolver e treinar seus funcionários, bem como, a de ampliar e fortalecer seus relacionamentos.

O Banco do Brasil considera a Universidade Corporativa não como uma concorrente das universidades tradicionais. Pelo contrário, estimula os profissionais a se formarem em uma universidade pública ou privada, ou mesmo fazer uma especialização. Para tanto, concede bolsas parciais para cursos de graduação.

Existem cursos internos elaborados exclusivamente para o Banco do Brasil, como o primeiro MBA brasileiro de Logística de Serviços Financeiros, que a USP de Ribeirão Preto desenvolveu. Mas, também vários gerentes e diretores cursaram MBA's e especializações em outras instituições fora do Banco do Brasil.

A Universidade Corporativa Banco do Brasil propõe-se a desenvolver as quatro aprendizagens consideradas essenciais para os profissionais do século XXI, segundo a UNESCO:

- Aprender a Conhecer – conciliar uma cultura geral, ampla o suficiente, com a necessidade a aprofundamento em uma área específica de atuação, construindo as bases para se aprender ao longo de toda a vida;
- Aprender a Fazer – desenvolver a capacidade de enfrentar situações inusitadas que requerem, na maioria das vezes, o trabalho coletivo em pequenas equipes ou em

unidades organizacionais maiores, assumir iniciativas e responsabilidades em face das situações profissionais;

- Aprender a Conviver – perceber a crescente interdependência dos seres humanos, buscando conhecer o outro, sua história, tradição e cultura e aceitando a diversidade humana. A realização de projetos comuns, a gestão inteligente e pacífica dos conflitos envolvem a análise compartilhada de riscos e a ação conjunta em face dos desafios do futuro;
- Aprender a Ser – desenvolver a autonomia e a capacidade de julgar, bem como fortalecer a responsabilidade pelo autodesenvolvimento pessoal, profissional e social.

Pode-se destacar a visão de futuro da Universidade Corporativa Banco do Brasil como:

- Contribui para o fortalecimento da imagem do Banco do Brasil;
- Desenvolve a excelência humana e profissional de seus públicos;
- Estimula a criatividade e a inovação;
- Favorece o desenvolvimento da cultura empresarial;
- Amplia as oportunidades de pesquisa;
- Cria uma base corporativa de conhecimento que assegura a competitividade do Banco;
- Estimula a organização de espaços educativos em todas as unidades do Banco;
- Amplia a comunidade de aprendizagem do Banco do Brasil;

- Expande oportunidades educacionais ligadas à profissionalização, ao desenvolvimento da cidadania, da qualidade de vida e da cultura;
- Democratiza o acesso ao conhecimento, por meio de recursos de educação à distância;
- Valoriza o papel de gestores e executivos, que atuam como educadores;
- Estabelece parcerias com instituições de ensino.

A Universidade Corporativa Banco do Brasil busca basicamente: ser amplamente reconhecida pela qualidade de seus programas; ser percebida pelos funcionários como um importante espaço de desenvolvimento pessoal e profissional; contribuir para intensificar o relacionamento do Banco com a sociedade e o mercado e desenvolver o Capital Intelectual da organização.

7.2.1 Implantação

O Banco do Brasil sentiu-se pressionado a atender uma grande demanda por formação, porque todos os funcionários do Banco são contratados por concurso e muitos não têm uma formação específica. Por este motivo, o Banco do Brasil que já tinha uma área de treinamento bem estruturada achou por bem denominá-la de Universidade Corporativa. A qual é considerada como um aprimoramento do treinamento. Enfim, não houve uma ruptura, mas sim, uma evolução da área do treinamento.

Pode-se percorrer na linha do tempo e analisar a trajetória do treinamento à educação corporativa, no Banco do Brasil:

- 1965 – O Banco do Brasil passa a desenvolver treinamentos internos, presenciais e a distância, com a criação do DESED (Departamento de Seleção e Desenvolvimento

do Pessoal). O DESED surge com propostas ousadas para a época: parcerias com importantes instituições de ensino, escolas de inglês, e oferta de bolsas de estudo no exterior;

- 1977 – São implantadas tecnologias avançadas de ensino profissional em sala de aula, disposição de carteiras em forma de “U”, mesas modulares, jogos e dinâmicas de grupo, entre outros, que valorizam a figura do treinando como sujeito da aprendizagem;
- 1986 – É criado um setor de produção de vídeos para treinamento, fornecendo material didático para os cursos presenciais do Banco e um serviço de empréstimo de fitas para os usuários;
- 1989 – Surge o Programa de Informatização no Treinamento, com a participação do Banco do Brasil no curso “Como planejar o treinamento em informática”, que abordava, entre outros assuntos, fundamentos de TBC (Treinamento Baseado em Computador);
- 1993 – É lançado o Programa BB MBA – Treinamento de Altos Executivos, destinado à formação de Conselheiros, Diretores, Executivos da Direção Geral e Órgãos Regionais, Gerentes de Agências no Exterior e de Agência Estratégicas no País. O Programa disponibiliza, em parceria com as mais renomadas instituições de ensino, cursos de pós-graduação lato sensu em diversas áreas, como finanças, marketing, controladoria, agronegócios e gestão de pessoas.
- 1996 – É lançado o Programa Profissionalização, que procura estimular a discussão de conceitos como empregabilidade, planejamento de carreira e autodesenvolvimento profissional. Surge o primeiro treinamento baseado em computador (TBC), o curso “Fundamentos da Atividade Bancária”.

- 1998 – é criada a TV Corporativa – TVBB, inaugurando a experiência do Banco do Brasil em teletreinamento;
- 2001 – É inaugurado o Portal do Desenvolvimento profissional, possibilitando o acesso à toda a informação sobre educação corporativa em ambiente Web (Intranet e Internet);
- 2002 – Em 11 de julho, é lançada a Universidade Corporativa, que dá continuidade à evolução da educação corporativa no Banco do Brasil.

A Universidade Corporativa não é só um local de formação e troca de conhecimento, é um local de consolidação de valores que o grupo compartilha. Esses valores devem estar inseridos em todas as atividade desenvolvidas pela Universidade, sendo ela um local de ressonância dos mesmos. A Universidade ajuda na compreensão do papel dos profissionais na sociedade e o da instituição da qual fazem parte.

Através da figura abaixo, é possível elaborar um conceito sistematizado do papel da Universidade Corporativa do Banco do Brasil:

Quadro VIII - Universidade Corporativa: Uma Experiência de Implantação
(Fonte: PROFI – Publicação do Programa Profissionalização do Banco do Brasil)

VISÃO	Centro de excelência no campo da Educação Corporativa
MISSÃO	Promover a educação e disseminar o conhecimento para as lideranças/ funcionários da empresa e seus principais parceiros externos com foco em resultados para o negócio
VALORES	Confiança;lealdade; compartilhamento; confidencialidade; foco no cliente; inovação; responsabilidade social/ empresa cidadã/ cidadania corporativa
	<ul style="list-style-type: none"> • constituir-se em permanente foco de disseminação e manutenção da cultura da empresa; • contribuir de maneira consistente para a imagem externa da empresa;

<p>OBJETIVOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • elevar com efetividade o nível de conhecimento e aprendizagem dos líderes e parceiros; • melhorar o desempenho e resultados da empresa por meio de ações específicas da Educação Corporativa; • propiciar efetivo instrumentos de retenção do conhecimento na empresa; • ser reconhecida como importante fator de motivação e retenção de talentos; • ser um efetivo agente de desenvolvimento da vida pessoal e profissional do seu Público-alvo, estimulando o processo de autodesenvolvimento; • ser um pólo de integração multidirecional no âmbito interno, na cadeia de valor e na própria comunidade;
<p>ESTRATÉGIAS GLOBAIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • as ações da Universidade Corporativa deverão motivar e estimular os colaboradores da empresa a terem um forte papel na construção do seu autodesenvolvimento; • buscar 20% do orçamento em fontes externas; • buscar sempre tecnologia-informática mais moderna, obedecendo ao critério de compatibilidade e consistência com o porte da empresa; • buscar, de forma permanente, o estado da arte no mercado de educação corporativa; • criar, desenvolver e manter parceiros externos com vínculo, predominantemente, de longo prazo, visando à absorção da cultura e dos padrões da empresa. • estender a ação de educação corporativa para atividades fora do contexto da sala de aula (viagens, estágios, congressos e outras); • fomentar com intensidade atividades coordenadas por executivos da casa; • Internalizar, sempre que possível, processos e metodologias educacionais através de facilitadores e consultores internos; • não incluir o campus universitários como definição de sua infra estrutura; • nas atividades individualizadas, utilizar com intensidade o critério de aprender – reter – ensinar – disseminar; • o sucesso da universidade será medido pela melhoria contínua do desempenho da empresa;

	<ul style="list-style-type: none"> • transformar o produto final de educação corporativa em projetos práticos implantados na empresa com efetivos resultados econômicos; • uma consistente política de marketing (interno/externo) deverá ser desenvolvida como instrumento de divulgação das ações da Universidade Corporativa; • um pequeno grupo de alto nível, com dedicação integral, será o responsável executivo pelas operações da Universidade Corporativa.
PÚBLICO-ALVO	<p style="text-align: center;">Interno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • diretores/conselho/ acionistas; • gerentes; • supervisores/analistas; • trainees de gerência/ supervisão • operacional. <p style="text-align: center;">Externo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • clientes; • fornecedores • comunidade; • família do funcionário;
MACROFUNÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> • organizar/ disponibilizar conhecimento; • divulgar; • educar/ treinar; • pesquisar/ analisar.

<p>POLÍTICA DIDÁTICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • disponibilizar metodologias que estimulem o fluxo multidirecional do conhecimento (trocas); • metodologia que estimule a aceleração do conhecimento (fomentar o repasse da informação); • carga de estudo: sala de aula (80%), individual (20%); • adotar a implantação de projetos com objetivos econômicos definidos, buscando a utilização do conhecimento aprendido; • promover a produção e divulgação do aprendizado obtido; • adotar formas de retenção (pós-atividade) das atividades educacionais; • acesso de parte do banco de dados a clientes e fornecedores.
<p>DIFERENCIAIS COMPETITIVOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • as parcerias com os consultores dever ser alianças de natureza proativa, em que cada um se preocupe com a educação dos Talentos Humanos requerida para o futuro; • criação de uma cultura de empreendedorismo; • fixação e disseminação dos conceitos de educação permanente, autodesenvolvimento e e-learning; • utilização da Universidade como instrumento de visibilidade institucional; • as participações eficazes nos programas de treinamento reverterão em benefícios do treinando, como: contar pontos para o Sistema de Competências e Potencial; influenciar no bônus/participação de resultados; servir como base para prêmios qualitativos; permitir acesso a oportunidades internas; • é importante desenvolver parceiras de longo prazo com as consultorias-chave, universidades, fazendo com que estas estejam altamente comprometidas com o projeto da Universidade Corporativa; • com vistas a mensurar os resultados da Universidade, devem ser atrelados seus processos a indicadores-chave (aprendizado e benefícios para o negócio).
<p>INDICADORES VINCULADOS/ RESULTADOS GLOBAIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • avaliação média das competências; • demanda por trabalho na empresa; • grau de satisfação dos clientes; • grau de motivação dos líderes; • índice de mobilidade vertical (promoções

	internas); <ul style="list-style-type: none"> • market-share; • rentabilidade; • saída de talentos; • turnover.
INDICADORES VINCULADOS/ RESULTADOS GLOBAIS (processo)	<ul style="list-style-type: none"> • composição da receita da Universidade; • número de horas de treinamento por colaboradores; • número de participantes externos; • percentual de consultores internos.
INDICADORES VINCULADOS/ RESULTADOS GLOBAIS (qualidade)	<ul style="list-style-type: none"> • avaliação das atividades; • citações positivas na imprensa; • convite para palestras externas; • índice de participação de convidados; • número de alunos assíduos (coeficiente de fidelização/evasão); • número de organizações interessadas em visitas; • percentual do público-alvo interno.
INDICADORES VINCULADOS/ RESULTADOS GLOBAIS (desempenho)	<ul style="list-style-type: none"> • custo-hora de treinamento x média do mercado; • índice comparativo de treinamento per capita; • produtividade dos colaboradores fixos.
INDICADORES VINCULADOS/ RESULTADOS GLOBAIS (resultados) financeiros)	<ul style="list-style-type: none"> • geração de caixa; • número de projetos implantados.

7.2.2 Objetivo

O objetivo da Universidade Corporativa Banco do Brasil é conectar todas as ações que já foram desenvolvidas pela área de Treinamento e Desenvolvimento e alinhar as ações de treinamento às estratégias e metas da organização.

7.2.3 Público Alvo

Além da formação do corpo funcional, a educação corporativa tem sido gradativamente estendida para outros públicos, contribuindo para o aprimoramento das relações negociais e para o desenvolvimento pessoal e profissional dos participantes da cadeia de relacionamentos do Banco do Brasil.

Mais de 8.000 mil executivos já passaram pelo Programa BB MBA – Treinamento de Altos Executivos. Deste total, 1751 são profissionais de empresas e entidades clientes, fornecedoras e parceiros do Banco que participam dos cursos e ciclos de palestras, junto com os funcionários. Ações de capacitação também estão presentes nas consultorias que o Banco presta a seus clientes em Negócios Internacionais. São disponibilizados treinamentos para empresas e profissionais ligados ao comércio exterior, contribuindo para o sucesso da atuação das empresas em mercados externos e para o incremento dos resultados da balança comercial do país.

Enfim, o público alvo da Universidade Corporativa Banco do Brasil tende a ser ampliado gradativamente, já que opera em constante interação com todos os segmentos do BB, com o meio acadêmico e com as mais variadas fontes de produção de conhecimento do Brasil e exterior. Disponibilizando notícias, informações e conteúdos relacionados ao desenvolvimento profissional.

7.2.4 Estrutura e Organização

A estrutura da Universidade Corporativa Banco do Brasil foi idealizada para facilitar o acesso à educação formal e disponibiliza uma série de opções de treinamento. Existem cursos presenciais, a distância (por material impresso e vídeo), on-line para auto-instrução, entre outros, desenvolvidos internamente ou formatadas por diversas instituições conveniadas.

Recentemente, foi realizado um contrato com o Harvard ManageMentor, um sistema de treinamento via Web que trabalha temas como “Delegação de tarefas”, “Como fazer apresentações”, “Administração do tempo”, etc.

O processo educacional na Universidade Corporativa é orientado pelos seguintes princípios metodológicos:

- Participante – que é o sujeito da educação. O aprendiz é reconhecido como agente da educação. É ressaltada a dimensão da cidadania, ou seja, a ação efetiva de cada indivíduo para interferir no destino da comunidade. São rejeitadas as tendências pedagógicas que formatam o educando como ente passivo ou mero receptor de conteúdos;
- Problematização da Realidade – nas ações educacionais internas, os problemas concretos do Banco são levantados e analisados pelos funcionários, possibilitando o desenvolvimento da capacidade crítica, a partir de uma visão multilateral da realidade;
- Método Socializador e Dialógico – o trabalho educacional é cooperativo, dirigido à elaboração conjunta de um saber que resulta da síntese entre teoria e prática. Além das técnicas de ensino individuais, utilizam-se técnicas socializadoras, fundamentadas no diálogo e no trabalho em equipe;
- Democratização do Saber – o conhecimento e a oportunidade de aprender são compartilhados num espaço de igualdade;
- Educação Continuada – a aprendizagem é fundamentada na visão da educação como processo permanente e no propósito de autodesenvolvimento. A educação no trabalho é dinâmica e contínua e leva em consideração a atividade ou tarefa, as pessoas e o contexto, que é o próprio ambiente em que está inserido.

- Visão Global e Integrada da Dinâmica do Banco – a interdisciplinaridade e a troca de experiências entre os funcionários concretizam a idéia da dependência entre as partes e o todo. O planejamento educacional procura adequar o processo de ensino-aprendizagem às características do Banco do Brasil.

A maior parte dos treinamentos presenciais acontecem em Brasília- DF, mas conta com 12 órgãos regionais, em capitais de todas as regiões do país, com 94 salas de aula e 11 auditórios, com capacidade total para 1100 pessoas. Podendo atender a 2600 treinandos simultaneamente.

Mas, há também a Universidade com estrutura virtual. Esta envolve basicamente o e-learning, que começou no meio acadêmico e que rapidamente foi adotado pelas empresas. O e-learning é um sistema de aprendizado que proporciona melhor acesso às informações e aos conteúdos necessários para as necessidades específicas. Esse processo exigiu uma mudança de um comportamento reativo (ensino) para outro pró-ativo (aprendizagem).

A idéia da Universidade Corporativa Banco do Brasil é de que quanto mais pró-ativo for o profissional, mais produtivo será, haverá menos desperdício de tempo e menos re-trabalho.

As ferramentas utilizadas para a educação à distância são; a Internet, Intranet, CD-ROM, vídeo e materiais impressos. Também os funcionários podem acessar os cursos on-line em suas próprias casas. Um desses cursos on-line, denominado: “Sob Controle?”, de duas horas, foi feito por 40% da rede de agências. Outro, o “Práticas de Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro”, foi feito, somente no primeiro dia, por mais de 1000 funcionários. É de intenção que toda rede do Banco do Brasil faça esses cursos de curta duração. Outro curso que pode ser destacado é sobre “Qualidade do Crédito”, em mídia impressa, teve o melhor índice na avaliação geral entre todos os cursos.

Entende-se que o que leva uma empresa a implantar o treinamento on-line são os motivos externos, no que tange, a redução dos gastos com o treinamento, seguido da

necessidade de agilizar o lançamento de novos produtos e a melhora da produtividade de produtos já lançados; e como motivos internos, no que tange, a redução de custos com viagens, o aumento de oportunidades de negócios geradas internamente e redução de gastos com cursos.

Para mensurar o retorno dos investimentos em educação foi criado o Sistema Integrado de Avaliação de Programas (SIAP), desenvolvido cientificamente e composto por várias formas de avaliação: aprendizagem, reação, impacto e resultado. Avalia-se o impacto no posto de trabalho, por exemplo, através de questionários que são respondidos tanto pelos treinados quanto por seus colegas e superiores. Porém, é unânime os pareceres dos gerentes e diretores, que consideram que o impacto do treinamento no desempenho da empresa ainda é uma tarefa complexa. Para tanto, criou-se uma equipe interna de especialistas que desenvolvem estudos para obter esse resultado.

A projeção da área de Educação Corporativa do Banco do Brasil é treinar, em média, cada funcionário por 40 horas, a cada semestre. Serão concedidas mil bolsas de graduação, um investimento de R\$ 8,5 milhões; 250 bolsas de pós-graduação *latu sensu*, mais de R\$ 1,3 milhão investidos com esta finalidade. Contam também com 1.512 vagas em cursos de MBA's in Company e cem cursos on-line.

CAPÍTULO VIII

8. CONCLUSÕES

A partir dos dados obtidos nas pesquisas bibliográficas, documental e nos conteúdos das respostas aos questionamentos das entrevistas, foi possível perceber que, durante longo tempo, o Banco do Brasil vem aperfeiçoando algumas experiências no desenvolvimento da essência do treinamento e, antes de ter utilizado o emblema de Universidade Corporativa, já demonstrava progressos nos sistemas educacionais, principalmente em seus princípios conceituais e nos moldes da abordagem de gestão do conhecimento e de competência.

Atualmente, o Banco do Brasil, ainda adota parcialmente os pressupostos da estrutura conceitual das Universidades Corporativas. Foram identificados alguns desvios e também consideráveis semelhanças, como: o alinhamento das práticas com os objetivos estratégicos da organização; a educação continuada, a abrangência dos programas aos agentes externos da cadeia de valor, bem como a parceria com instituições de ensino e a forma de estruturar o corpo docente.

Quanto aos desvios, podem-se destacar como os de maior relevância: a falta de sustentação a partir de fontes externas de receita e a carência de desenvolvimento de Marketing Institucional e de Relacionamento. Os cursos oferecidos on-line, tanto para os funcionários, quanto para a comunidade, são de pouca divulgação. Poucas pessoas têm conhecimento da existência dos excelentes cursos oferecidos e do benefício da certificação na conclusão dos mesmos.

Apesar dos desvios, dois pontos fundamentais da assimilação do Banco do Brasil com os pressupostos da Universidade Corporativa podem ser destacados: primeiro, é a valorização das diversas modalidades de aprendizagem, desde a que ocorre no próprio ambiente de trabalho, até aquela realizada com sofisticados recursos tecnológicos. Sendo que a realizada de forma presencial, com a riqueza que a troca de informações e

experiências propicia, continuará existindo, conduzida por Educadores Corporativos e instrutores de entidades parceiras.

Também, verifica-se a aprendizagem mediada por tecnologias que tende a se ampliar com o desenvolvimento mais intenso de ações de educação a distância, disponibilizadas por meio do portal na Internet e Intranet, vídeos, TV corporativa e mídias impressas. Moduladas com o intuito de garantir o aperfeiçoamento e a instrumentalização do funcionário. Segundo, é o programa de “Trilhas de Desenvolvimento Profissional”, o qual propicia ao funcionário um gerenciamento de sua própria carreira, tendo em vista às necessidades presentes e futuras da organização e os anseios por desenvolvimento profissional e sucesso na carreira.

Percebe-se que as Universidades Corporativas têm muito do conceito já conhecido da área de Treinamento e Desenvolvimento. Mas, o que se pode distinguir é que com as Universidades Corporativas a área de Recursos Humanos, primeiro, assume um novo posicionamento nas organizações. Principalmente, no que diz respeito ao alinhamento das estratégias e em segundo lugar, verifica-se que no treinamento tradicional o funcionário dificilmente poderia construir seu próprio caminho de desenvolvimento pessoal.

Conclui-se, então, que a idéia central da Universidade Corporativa Banco do Brasil é de que não basta apenas preparar os funcionários para o agora, é preciso ampliar os horizontes de sucesso da organização e contar com a colaboração de pessoas comprometidos e, para tanto, despender esforços para garantir a formação do indivíduo que deve estar em paralelo com o crescimento da organização.

Percebe-se que a Universidade Corporativa Banco do Brasil não representa uma ruptura com a área de Treinamento e Desenvolvimento. Mas, sim uma integração estratégica dos seus conceitos e uma ampliação de ações a busca de resultados que propiciem a todos os funcionários que desenvolvam suas habilidades técnicas e construam seu desenvolvimento pessoal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGYRIS, Chris. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: HOWARD, Robert (org). **Aprendizado Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2000

ARNONE, M. (1999) – Corporate universities: a viewpoint on the challenges and best practice. Disponível em: –
02/03/2001

BARRETO, Yara – Como Treinar sua Equipe – Rio de Janeiro: Qualitymark ed. 1995

BELL, Martin. Learning and accumulation of industrial technological capacity in developing countries. In: FRANSMAN, Martin, KING, Kenneth (org.) **Technological capability in the third world**. New York: St.Martin's Press, 1984.
CORPORATIONS grow their own best employess at corporate universities. **Journal of Career Planning & Employment**, v.56, n.2, p. 24-26, Winter, 1996

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas Organizações – São Paulo: Atlas, 1997.

BORGES, K. (2001) – Entrevista com Célia Marcondes Ferraz – Manager Online – Disponível em: – 2/03/2001

BOWDITCH, James L. Elementos de comportamento organizacional – São Paulo: Pioneira, 1992.

BRANDÃO, Hugo P. & GUIMARÃES, Tomás A. - Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? Revista de Administração de Empresas – jan/mar 2001, p.8-15

BRASIL, Ministério da Educação da Educação e do Desporto. MEC. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9394 de 20 de dezembro de 1996. Brasília – DF

CAPACITAÇÃO EMPRESARIAL : a rede de universidades corporativas. *Jornal Interação*, Brasília: Instituto Euvaldo Lodi, ano 11, p.4 – mar.2002

CARVALHO, Antônio Vieira de. NASCIMENTO, Luiz Paulo do. *Administração de recursos humanos*. São Paulo, Pioneira, 1993

CAMPBELL, J.P. Personnel Training and Development. *Annual Review of Psychology*, 1, 1971, p.565

EBOLI, Marisa. **Universidades Corporativas: educação para as empresas do século XXI**. São Paulo: Schmukler, 1999

ETTORRE, Barbara. Managing competitive intelligence. **Management Review**, v.84, n.10, p. 15-19, oct. 1995

FERREIRA, Paulo Pinto – *Administração de pessoal : relações industriais*. São Paulo, Atlas, 1977

FONTES, Lauro Barreto. **Manual do Treinamento na Empresa Moderna-** São Paulo: Atlas, 1980.

FULMER, R. & GIBBS, (1999) – Lifelong learning at the corporate university. Disponível em: <http://> 12/03/2001.

HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. (1995) *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro : Editora Campus.

HOYLER, S. **Manual de Relações Industriais**. São Paulo : Pioneira, 1970. P.148.

IMBERNÓN, F. Formação docente e profissional : formar-se para a mudança e a incerteza. São paulo: editora Cortez, 2000, p.182

JUNQUEIRA, Luiz A. C. e VIANNA, Marco A. F. Capital Intelectual, Gestão do Conhecimento e Universidade Corporativa. Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br>
– 04/05/2000

LOPES, Tomás de Vilano Monteiro, 1915 – Problemas de pessoal da empresa moderna. Introd. De Benedicto Silva. 6. Ed. Ver. e aum. Rio de Janeiro, Ed. Fundação Getulio Vargas, 1978

MATOS, Francisco Gomes de. Estratégia da empresa – São Paulo: Makron Books, 1993.

MEISTER, Jeanne. **Educação Corporativa**: A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999

_____ Publicação eletrônica: Symposium Benchmarks of Learning in the digital economy. Disponível em: _____
– 12/02/2002

MOTTA, Paulo Roberto. Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora do conhecimento. In: HOWARD, Robert. Aprendizado Organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 2000

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática das organizações de aprendizagem.** São Paulo: Best Seller, 1990

TENÓRIO, Fernando Guilherme – Flexibilização organizacional, mito ou realidade? – Rio de Janeiro : FGV, 2000

TICKNER, Fred. **Training in Modern Society**. Nova York: Graduate School of Public Affairs, 1996.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo : Atlas, 1981

TOBIN, D. R. The Knowledge-enable organizations : moving from “training” to “learning” to meet business goals. New York, AMACOM, 1998

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1998

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

VIANNA, Marco Aurélio e JUNQUEIRA, Luis Augusto Costacurta. Capital intelectual, gestão do conhecimento e universidade corporativa: tornando permanente a educação permanente. Available URL: _____ – Consulta em 12 de setembro de 1999.

WOOD JR., Thomas. **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995

ANEXO 1

Entrevista de campo realizada em: 28 de maio de 2002

1. Empresa - BANCO DO BRASIL

1.1 Endereço:

SCES – Setor de Clubes Esportivos Sul

Trecho 2 – Lote 22 – Ed. Presidente Tancredo Neves

Brasília - DF

1.2 Área de atuação e número de funcionários

- Bancária
- Setenta e oito mil e cento e vinte e dois funcionários

1.3 Nacionalidade: brasileira

1.4 Data de Fundação: 13 de agosto de 1808

2. Entrevistado

2.1 Nome: Hugo Pena Brandão

2.3 Formação: Administrador

2.4 Cargo: Gerente de Divisão

2.5 Principais atribuições/ responsabilidade:

- Gerenciamento de soluções externas
- Relações e contatos com os parceiros institucionais

2.6 Breve histórico profissional:

Posse no Banco do Brasil em 1993 em Brasília. Sempre apresentou afinidade com a área de desenvolvimento. Percorreu as etapas de Analista Júnior, Pleno e Sênior. Em 1996 se tornou Assistente Administrativo. Especialização em Elaboração e Análise de Projetos (FGV); Especialização e Marketing (COPEAD – Rio de Janeiro); Mestrado em RH (UNB)

3. Departamento de Treinamento

Durante muito tempo, o Banco do Brasil desenvolvia suas funções de treinamento se valendo de um departamento específico, chamado FUNCI. Em 1965, implantou-se o então chamado DESED.

3.1 Data de início das operações :

- 27 de maio de 1965

3.2 Objetivo principal:

- adaptar a força de trabalho às novas tecnologias que estavam alastrando no mercado bancário, naquele momento.

3.3 Foco de atuação:

- Focaliza o nível operacional da organização.

3.4 Formas de organização:

3.4.1 Em relação à estrutura organizacional:

DESED – subordinado a diretoria de Recursos Humanos, estava subordinada a Presidência. O DESED era voltado ao funcionário e passou a ser o responsável pela Seleção e Desenvolvimento do Pessoal, atividade, antes, somente do Departamento de Recursos Humanos.

3.5 Formas de operação (modus operandis)

- O órgão de Recursos Humanos ou Departamento de Recursos Humanos era totalmente voltado para serviços fundamentais como descrição, seleção, colocação, avaliação e treinamento

3.6 Interação com o planejamento estratégico da organização

O planejamento estratégico de RH tinha pouca interação com o planejamento estratégico da organização, porque este desenvolvia estratégias conservadoras e defensivas. Já com o DESED esta relação foi se aproximando.

3.7 Interação com a gestão do conhecimento da organização.

O conhecimento levado em consideração era basicamente o técnico, que conduzia o funcionário a desempenhar com eficiência suas funções, dentro do Banco, e estivesse apto para enfrentar as novas tecnologias que surgiam no mercado.

3.8 Interação com a gestão de RH

A ênfase era totalmente nas qualificações técnicas. Por este motivo a interação do DESED com o a gestão de Recursos Humanos era bastante limitada.

3.8.1 Em R&S

- Recrutamento interno e o DRH decidia sobre a seleção.

3.9 Estabelecimento de metas

- Como se tratava de treinamento técnico, as metas estabelecidas eram de curto prazo, pois o que se pretendia era que o funcionário pudesse aperfeiçoar suas habilidades técnicas e consequentemente produzir mais com maior grau de eficiência.

3.10 Planejamento das atividades/ plano de ação

- calculavam suas necessidades totais de pessoal operacional com base em projeções relacionadas apenas com certos segmentos de cargos de sua força de trabalho que apresentavam variações maiores.

3.10.1 Metodologia:

- Presencial. Utilização de instrutores internos

3.10.2 Instrumentos:

Recursos audiovisuais – o DESED defendia a idéia de que estes recursos promovem uma aprendizagem por meio da memorização e retenção de elementos, tornando-a mais dinâmica e duradoura. Outros instrumentos também utilizados

como instrumentos de treinamento: - Apostilas, Flip-chart, Transparências; Quadro-de-giz; Slides, etc.

3.11 Tipos de programas:

- Capacitação: Técnica
- Aperfeiçoamento: de menor grau
- Desenvolvimento: da habilidade técnica

3.12 Formas dos Programas de Treinamento:

- Detalhamento: os programas de treinamento eram desenvolvidos dentro da visão de preparo para que os funcionários desempenhassem as tarefas rotineiras do Banco.
- Motivos da escolha: a dissociação da visão do treinamento e desenvolvimento pessoal do funcionário.

3.12.1 Presencial: meio período, integral, imersão, no ambiente ou fora da empresa?

- Dependia da necessidade e dos objetivos da organização. Mas, o funcionário era, basicamente, treinado externamente. Não havia tanta disposição para investir e planejar os treinamentos internos, não acreditando que esta medida pudesse ser a mais viável. Posteriormente, é que o DESED foi se conscientizando e reconhecendo, junto ao Departamento de RH que havia a necessidade de ampliar os métodos do treinamento. Passando, então, a utilizar-se mais de novas tecnologias.

3.12.2 Virtual: quais tecnologias?

- Vídeos (televisão e videocassete), com pouca frequência a multimídia (telão, computador, monitor digital, softwares)

3.13 Didática e metodologias de ensino: quais e motivos de escolha?

- Métodos individualizado (auto-instrucionais);
- Instrução programada e pesquisa;
- Métodos Grupais (individual, em pequenos grupos e grandes grupos);

Metodologia e os motivos pela escolha:

- **Exposição oral** – Sabe-se que é a técnica mais utilizada em treinamento. Embora seja estática, pode se tornar dinâmica, na medida em que o instrutor incentiva o grupo a participar ativamente através de perguntas. A utilização desta técnica segue uma característica metodológicas e didáticas de cada instrutor.
- **Discussão dirigida** – permiti-se a troca de experiências através da análise em conjunto de determinado assunto/problema.
- **Estudo de caso** – desenvolve-se a capacidade analítico-crítica e a tomada de decisão.
- **Workshop** – desenvolve-se as habilidades e conhecimentos técnico-profissionais.

3.14 Público Alvo

3.14.1 Qual o público?

- Principalmente os funcionários que operavam as máquinas de automação bancária

3.14.2 Por que da escolha?

- Buscar o melhor desempenho do funcionário face as mudanças tecnológicas

3.14.3 Como foi esta escolha?

- Caracterizada como escolha forçada.

3.14.4 Como é feita sua segmentação (audiência geral, setorial, por família de cargos, por família de competências, individual)?

- Por família de cargos.

3.15 Conteúdo Programático

- O conteúdo programático era desenvolvido a partir do enfoque a ser dada pelo objetivo da organização. Para cada necessidade da empresa, estabelecia um conteúdo que pudesse conduzir o funcionário ao desempenho almejado.

3.15.1 Quem define?

- DESED que é formado por funcionários. Portanto, aumentava a chance de mudanças ocorrem no planejamento do treinamento.

3.15.2 Foco: no que fazer, por que fazer, como fazer, reflexivo/analítico

Reflexivo – Com a função, antes exercida pelo Departamento de RH, pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários.

Análítico – procurou a resposta de como fazer para integrar a função de RH nos objetivos globais da organização

3.16 Corpo Docente

3.16.1 Quem?

- Basicamente de Instrutores externos.

3.16.2 Por que?

- Porque havia dúvidas quanto a competência interna para desenvolver o treinamento dos funcionários.

3.17 Convênios e parcerias

- Residuais.

3.17.1 Consultorias?

- No início pouca importância era dada a esta função.

3.17.2 Empresas Técnicas?

- Principalmente, com os fabricantes das máquinas colocadas à disposição dos funcionários.

3.17.3 Instituições de ensino técnico?

- Procurava-se adaptar técnicas que pudessem favorecer o desempenho das tarefas.

3.17.4 Instituições de ensino superior?

- Não eram muito consideradas, porque o foco do treinamento não era o conhecimento abstrato, não se pretendia desenvolver a formação intelectual do funcionário.

3.18. Indicadores de avaliação

- o indicador de avaliação era fundamentado no resultado econômico do Banco do Brasil.

3.18.1 Da área

- o indicador de avaliação era fundamentado em comparações de produtividade por áreas.

3.18.2 Das atividades educacionais

- buscava relacionar os custos/benefícios trazidos pelo desenvolvimento das atividades.

3.19 Fontes de recursos

3.19.1 Quais?

- os recursos eram internos.

3.19.2 Prestação de contas

- todo gasto com o treinamento de funcionários era considerado como despesa. Devendo, portanto, apresentar rigorosa prestação de contas e ficando, muitas vezes, a segundo plano.

4. Universidade Corporativa

4.1 Implantação

4.2 Por que da criação da UC?

- Para materializar todas as práticas e experiências adquiridas ao longo de trinta e sete anos.
- Para propor soluções a outros parceiros da cadeia de valor.
- Para fortalecer a imagem institucional

4.2.1 Receptividade / relacionamento com a direção da empresa em relação a proposta

- A proposta foi solicitada pelo Vice Presidente e aprovada por todo o diretório. Como um meio de consolidação das idéias unânimes.

4.3 Formas de condução das atividades da Universidade

- As atividades da Universidade Corporativa serão dirigidas de forma integrada pela Diretoria de Gestão de Pessoas, pelo Conselho Consultivo e Diretorias do Banco do Brasil em diversas áreas, contando com o compromisso dos demais funcionários.

4.3.1 Receptividade / relacionamento com a área e profissionais de RH da empresa, com os demais departamentos, com a cadeia de relacionamentos da empresa como um todo em relação a proposta

- As unidades Regionais da Gestão de Pessoas podem planejar ações que incentivem e instrumentalizem os gestores para a manutenção e ampliação de um ambiente favorável ao desenvolvimento profissional.

4.4 Elaboração do projeto: interno ou com consultoria externa (qual e de que forma)?

A elaboração do projeto foi totalmente interna, acreditando-se no potencial dos funcionários e da diretoria.

4.4.1 Tempo de implantação?

O projeto foi aprovado em novembro de 2001. Levou-se, portanto oito meses para a implantação. Porém, na prática os pressupostos da Universidade Corporativa vinham sendo desenvolvidos desde 1992 para cá.

4.4.2 Custos de implantação?

O Banco do Brasil considera a implantação como um investimento. O qual é da ordem de setenta milhões/ ano. Considerando que a tendência é de aumentar esse valor. Hoje, é de aproximadamente mil reais por funcionário/ano.

4.5 Data de início das operações?

- As operações da Universidade Corporativa serão formalizada no dia 11 de julho de 2002.

4.6 Objetivo principal?

- Liderar a construção de soluções inovadoras em gestão de pessoas, desenvolvendo profissionais comprometidos com a fidelização dos clientes, a cidadania e a melhoria permanente dos resultados da organização.

4.7 Objetivos secundários?

- Fortalecer a imagem do Banco do Brasil
- Desenvolver novas oportunidades negociais

4.8 Foco de atuação?

- Do operacional ao estratégico. Por todas as áreas de conhecimento importantes para o Banco do Brasil.

4.9 Formas de organização?

Física – Sede em Brasília e mais doze centros regionais

Virtual – Portal da Universidade Corporativa; *Intranet e Internet*.

Através do site: <http://uni.bb.com.br>

4.9.1 Em relação a estrutura organizacional

4.9.2 Em relação a estrutura de RH

- Gerência de Educação Corporativa (Marcos Fadanelli)
- Planejadores de carreira e identificação de talentos (vinte funcionários divididos por células de conhecimento)
- Provedores de soluções de aprendizagem : Instrutores Internos (público alvo maior) e Soluções externas - parceiros institucionais (público alvo pequeno)

4.9.3 Em relação ao Sistema de Avaliação:

- O Sistema Integrado de Avaliação cujo os fundamentos encontram-se nos trabalhos dos pesquisadores D.L. Kirpatrick e A C. Hamblin, e no modelo apresentado pelo professor Jairo E. Borges Andrade, da Universidade de Brasília. Segundo esses autores, a avaliação deve alcançar diferentes níveis, ou

momentos, da vida organizacional. O modelo adotado pelo Banco do Brasil admite quatro níveis: Reações; Aprendizagem; Impacto no Trabalho e Impacto na Organização.

Alguns passos são considerados cruciais para o sucesso do modelo adotado, como:

1º Levantamento das Necessidades do Treinamento

2º Planejamento do Treinamento

3º Realização do Treinamento

4º Avaliação do treinamento –SIAP

Aos dois primeiros níveis, **reações e aprendizagem**, pertencem as informações coletadas logo após o término do curso. Podem ser dados como exemplos a Avaliação do Processo de Ensino-Aprendizagem – APEA e a Verificação de Aprendizagem – VA, instrumentos de avaliação que já vêm sendo utilizados no Banco.

No terceiro nível, **impacto no trabalho**, são observadas as contribuições do treinamento para o desempenho profissional do funcionário.

O quarto nível, **impacto na organização**, avalia a contribuição do treinamento para o desempenho de toda a organização, vista no cenário empresarial.

4.10 Formas de operação

Todas as operações são realizadas de forma conjunta e interativa.

4.11 Interação com o planejamento estratégico da organização

A concretização dos objetivos organizacionais depende do corpo funcional, do seu preparo para vencer os desafios.

4.11.1 Mudança no sistema de remuneração e desempenho

O sistema de remuneração é diferenciado de acordo com os graus de especialização e de desempenho no trabalho. Toda capacitação é dirigida para os resultados.

4.12 Estabelecimento de metas

4.12.1 Planejamento das atividades / plano de ação

O planejamento das atividades é feito internamente com a participação de todos envolvidos no processo de desenvolvimento educacional dos funcionários e da cadeia produtiva. O plano de ação é determinado pelos instrutores internos ou externos, buscando interagir com os objetivos da organização.

4.13 Instrumentos

Na Universidade são utilizados todos instrumentos utilizados no treinamento tradicional, mas sempre dando maior ênfase as facilidades da internet e intranet.

4.14 Tipos de programas:

De capacitação, de aperfeiçoamento e de desenvolvimento. Sendo categorizados em três enfoques de aprendizagem: fundamental, instrumental e estratégico.

4.15 Formas dos programas de treinamento:

- detalhamento: reúne recursos estratégicos para atender às demandas de capacitação dos funcionários do Banco em um ambiente de crescente complexidade, para tanto busca:
- A sistematização da capacitação – baseada nas áreas de negócio e de apoio aos negócios que permitem uma orientação adequada para quem deseja construir suas trilhas de desenvolvimento profissional;
- Ascensão profissional – que é um conjunto de procedimentos que possibilitam a identificação de competências profissionais necessárias à estratégia da empresa e o autogerenciamento das carreiras pelos funcionários, com base em parâmetros e instrumentos de desenvolvimento profissional;
- Farol gerencial – uma ferramenta de compartilhamento das melhores práticas de gestão desenvolvidas no Banco.
- Conteúdos informativos – oferece todo mês artigos, entrevistas, notícias, informações sobre eventos, resenhas de livros, todos conteúdos exclusivos e relacionados com Educação Corporativa;
- Publicações produzidas pelo Banco, destacando-se os fascículos da Profissionalização e o mural eletrônico
- motivos da escolha

Acredita-se que a Universidade estimulará a disseminação do conceito de “comunidade de aprendizagem” na cultura do Banco do Brasil. Além de estender suas ações de educação corporativa a cadeia de relacionamentos, agregando valor aos nossos negócios, melhorando processos e compartilhando o conhecimento.

4.15.1 Presencial: meio período, integral, imersão, no ambiente ou fora da empresa

Atualmente, pode-se afirmar que o treinamento ocorre de forma bastante variada. Podendo ser, quando presencial, de todas as formas acima questionado.

4.15.2 Virtual: quais tecnologias?

Disponibiliza de publicações para acesso através do portal da Universidade na Internet; cursos on-line, abertos aos interessados; Intranet, com o estímulo de autodesenvolvimento e profissionalização.

4.16 Didática e metodologias de ensino: quais e motivos da escolha

O Banco do Brasil adota dois modelos de aprendizagem: um é a grade de treinamento e o outro é o trilhas de desenvolvimento profissional. O primeiro é aquele composto por ações de treinamento, geralmente restritos a cursos, vinculadas ao desempenho de um cargo específico, com orientação de obrigatoriedade para todos os profissionais de um segmento. O segundo, contempla além de cursos presenciais ou à distância, sugestões de meios alternativos de aprimoramento profissional e pessoal, favorecendo o desenvolvimento integral do indivíduo e o autodesenvolvimento contínuo.

São indicados como meios para auto-instrução: livros, vídeos, filmes, endereços em sites e listas de discussão na Internet.

Os motivos da escolha é a crença de que o desenvolvimento profissional e pessoal gera um valor social para o indivíduo e um valor econômico para a Empresa.

ANEXO 2

FORMULÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO SOBRE NÍVEIS DE PARTICIPAÇÃO EM PROGRAMAS DE TREINAMENTO NO BANCO DO BRASIL.

ORIENTAÇÕES E ESCLARECIMENTOS:

1. Essa pesquisa tem o objetivo de estudar como ocorre o crescimento dos funcionários a partir do momento em que participam de programas de Treinamento e educação Corporativa.
2. As suas respostas devem representar a maior fidelidade possível a sua realidade e para preservar a confidencialidade, você não precisa se identificar. Portanto, fique seguro com relação à liberdade nas escolhas.
3. Ao responder as questões, considere a sua participação ao longo dos anos e não apenas ao momento atual.
4. Você deverá ler as questões, responder no gabarito e devolver o formulário de perguntas, porque ele será reutilizado.

A sua contribuição será muito importante para o desenvolvimento de estudos mais aprofundados sobre a aplicabilidade de programas de treinamento. Por hora, ele tem o objetivo único de fornecer dados para a elaboração de dissertação para a obtenção do grau de mestre junto a Fundação Getulio Vargas- RJ.

QUESTÕES

As respostas deverão ser nas seguintes condições:

- 1. DISCORDO TOTALMENTE**
- 2. DISCORDO**
- 3. CONCORDO TOTALMENTE**
- 4. CONCORDO**
- 5. CONCORDO PARCIALMENTE**

BLOCO I (Valorização do Conhecimento)

1. Há oportunidade de aplicar o conhecimento teórico à prática cotidiana.
2. A minha participação nos programas de treinamento oferecidos pelo tradicional treinamento não amplia as oportunidades de crescimento pessoal.
3. A participação no MBA oferecido pela Universidade Corporativa aumentou:
 - 3.1. Meus conhecimentos técnicos
 - 3.2. Meus conhecimentos práticos
 - 3.3. Meus conhecimentos gerais
4. Tanto os programas de Treinamento quanto os programas da Universidade Corporativa me fizeram conhecer a melhor forma de realizar minhas tarefas.
5. Os funcionários que não participam dos programas oferecidos pela Universidade Corporativa não têm a mesma oportunidade de ampliar seus conhecimentos.

BLOCO II (Desempenho esperado pela organização)

6. Os programas de Treinamento me permitem demonstrar as minhas competências pessoais.

- 6. A participação nos Treinamentos melhorou a minha capacidade para:
 - 6.1 Identificar e antecipar soluções de problemas em geral.
 - 6.2 Gerar e implementar soluções inovadoras para melhorar os resultados.
 - 6.3 Trabalhar cooperativamente com as pessoas.
 - 6.4 Aprimorar constantemente.
 - 6.5 Facilitar a minha permanência na empresa

BLOCO III (Capital Humano)

- 7. A participação nos Treinamentos facilita o meu relacionamento no trabalho, com minha chefia e equipe.
- 8. Participo dos cursos de treinamento por imposição da chefia.
- 9. Não tenho que dar minha a opinião quanto a necessidade de fazer ou não um curso de treinamento.

BLOCO IV (Satisfação)

- 10. A participação nos cursos de treinamento aumenta o meu nível de satisfação e felicidade.
- 11. Quando participo de cursos de aperfeiçoamento, a minha primeira expectativa é obter a minha própria satisfação e realização com o sucesso do trabalho.
- 12. Quando participo de cursos de treinamento e aperfeiçoamento, a minha primeira expectativa é obter o reconhecimento da minha chefia e dos colegas.

BLOCO V (Chefia)

- 13. A minha chefia cria um ambiente seguro para a geração de novas idéias e mantém a mente aberta para críticas e sugestões.
- 14. A minha chefia se preocupa em aplicar os conhecimentos absorvidos durante os curso de treinamento.

15. A chefia não envolve muito e delega para os coordenadores de equipe a tarefa de ajustar o adquirido às tarefas cotidianas.

BLOCO VI (Participação)

16. A adesão das pessoas nos cursos de treinamento não é maior porque:
- 16.1 A chefia imediata vê os cursos como ameaça.
 - 16.2 As pessoas estão desanimadas com a empresa.
 - 16.3 Os prêmios não são satisfatórios.
 - 16.4 Os grupos não têm autonomia para desenvolver trabalhos.
 - 16.5 Os funcionários não têm a oportunidade de manifestar o interesse por um determinado curso de seu interesse.

Gabarito de Respostas de Pesquisa sobre Participação em Treinamentos - Banco do Brasil.

1. Discordo Totalmente

2. Discordo

3. Concordo parcialmente

4. Concordo

5. Concordo Totalmente

Questão	Avaliação					Questão	Avaliação				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
1						8					
2						9					
3						10					
3.1						11					
3.2						12					
3.3						13					
4						14					
5						15					
6						16					
7						16.1					
7.1						16.2					
7.2						16.3					
7.3						16.4					
7.5						16.5					

