

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**DIEGO ZEN ROSAURO**

**ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DA AGÊNCIA SETOR  
PÚBLICO – FLORIANÓPOLIS DO BANCO DO BRASIL EM RELAÇÃO ÀS  
METODOLOGIAS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

**FLORIANÓPOLIS**

**2004**

**DIEGO ZEN ROSAURO**

**ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DA AGÊNCIA SETOR  
PÚBLICO – FLORIANÓPOLIS DO BANCO DO BRASIL EM RELAÇÃO ÀS  
METODOLOGIAS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada à disciplina  
Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito  
parcial para obtenção do grau de Bacharel em  
Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.  
Professor Orientador: Luís Moretto Neto, Msc.

FLORIANÓPOLIS

2004

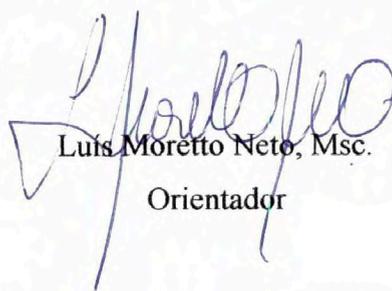
DIEGO ZEN ROSAURO

ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DA AGÊNCIA SETOR PÚBLICO  
– FLORIANÓPOLIS DO BANCO DO BRASIL EM RELAÇÃO ÀS METODOLOGIAS DE  
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 23 de junho de 2004.

Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski  
Coordenador de Estágios

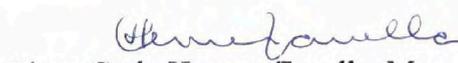
Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Luis Moretto Neto, Msc.  
Orientador



Dante Marciano Girardi, Msc.  
Membro



Liane Carly Hermes Zanella, Msc.  
Membro

## **AGRADECIMENTO**

Aos colegas de universidade e, principalmente, de Ação Júnior pela inestimável contribuição dada ao meu desenvolvimento acadêmico, profissional e humano.

Aos colegas do Banco do Brasil pelo apoio dado nesta nova fase da minha vida e pela indispensável contribuição neste trabalho.

Aos professores que, como o Prof. Luís Moretto Neto, entendem a profissão de educador como algo que extrapola os limites da sala de aula e que passa invariavelmente pela motivação aos alunos na constante busca por conhecimento, nas mais variadas fontes.

À minha família que sempre me apoiou, não importando quais decisões tomasse, e me possibilitou ser quem eu sou hoje.

E por fim, especialmente aos amigos Fernando Benko, Patrícia Natale Junkes e Carla Rocha Soares que através da sua incansável busca pelo saber sempre me estimularam e inspiraram a querer mais.

## RESUMO

ROSAURO, Diego Zen. **Análise da percepção dos colaboradores da agência Setor Público – Florianópolis do Banco do Brasil em relação às metodologias de Educação a Distância.** (75 f.). Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

O presente trabalho tem como objetivo analisar a percepção dos colaboradores da agência Setor Público – Florianópolis do Banco do Brasil em relação às metodologias de Educação a Distância. Para tanto, foram estabelecidos como objetivos específicos um levantamento da bibliografia relacionada ao uso de tais metodologias em organizações de produção, a identificação das opiniões dos colaboradores em relação ao processo de Treinamento e Desenvolvimento com base em EAD e a observação da utilização da EAD por parte da organização. A metodologia baseou-se em uma pesquisa exploratória, relacionada ao levantamento da bibliografia, e também descritiva e qualitativa, apoiada na aplicação de questionários entre os colaboradores da agência. A revisão bibliográfica abordou o crescimento da importância do capital intelectual das organizações, e a conseqüente preocupação com o processo de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal. Também apresentou as principais questões envolvendo a Educação à Distância e, mais especificamente o *e-learning* e as universidades corporativas, ressaltando suas vantagens e desvantagens, as quais devem ser analisadas durante o processo de implementação e utilização de EAD nas organizações. A pesquisa na organização demonstrou uma preferência por parte dos colaboradores para o uso da EAD em cursos relacionados a assuntos objetivos e simples, enquanto a metodologia presencial, e a interação entre as pessoas inerente a ela, foram apontadas como indispensáveis em cursos mais aprofundados. Acredita-se que uma melhora no processo de oferecimento de cursos *on-line*, a partir da análise dos dados apresentados, assim como uma maior disseminação da importância do desenvolvimento contínuo e constante dentro da organização poderiam amenizar a resistência em relação ao uso da EAD na organização em questão.

Palavras chaves: Treinamento e Desenvolvimento, Educação à Distância, *E-learning*.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1. Tema .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2. Problema.....</b>	<b>10</b>
<b>2.3. Objetivo Geral.....</b>	<b>10</b>
<b>2.4. Objetivos Específicos.....</b>	<b>10</b>
<b>2.5. Justificativa .....</b>	<b>10</b>
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>12</b>
<b>4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>16</b>
<b>4.1. Capital Intelectual .....</b>	<b>16</b>
4.1.1. Importância do capital intelectual.....	17
4.1.2. Gerenciamento do capital intelectual .....	18
<b>4.2. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal.....</b>	<b>19</b>
4.2.1. A importância do indivíduo.....	20
4.2.2. Treinamento ou desenvolvimento .....	21
4.2.3. Críticas ao processo de treinamento .....	22
4.2.4. Diagnóstico de treinamento.....	22
<b>4.3. Educação a Distância.....</b>	<b>24</b>
4.3.1. Conceito.....	24
4.3.2. Vantagens e desvantagens .....	25
4.3.3. Críticas à adoção da EAD.....	27
<b>4.4. E-learning .....</b>	<b>28</b>
4.4.1. Conceito.....	29
4.4.2. Vantagens e desvantagens .....	29
<b>4.5. Universidade Corporativa .....</b>	<b>30</b>
4.5.1. Importância das Universidades Corporativas.....	31
4.5.2. Conceito.....	32
4.5.3. Objetivos.....	33
<b>5. O BANCO DO BRASIL.....</b>	<b>34</b>
<b>5.1. A Organização.....</b>	<b>34</b>

5.1.1. Breve Histórico do Banco do Brasil .....	34
5.1.2. Agência Setor Público – Florianópolis .....	36
<b>5.2. Educação Corporativa Banco do Brasil .....</b>	<b>36</b>
5.2.1. Linha do Tempo da Educação Corporativa no BB .....	37
5.2.2. Estrutura .....	38
<b>5.3. Universidade Corporativa Banco do Brasil .....</b>	<b>39</b>
5.3.1. Objetivos .....	40
5.3.2. Características .....	41
5.3.3. Conteúdo on-line .....	43
<b>6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>44</b>
<b>6.1. Desvantagens .....</b>	<b>44</b>
6.1.1. Interação .....	45
6.1.2. Velocidade de navegação .....	46
6.1.3. Interrupções .....	47
<b>6.2. Freqüência de Utilização .....</b>	<b>49</b>
<b>6.3. Vantagens .....</b>	<b>50</b>
<b>6.4. Recursos utilizados na UCBB .....</b>	<b>51</b>
<b>6.5. Cursos .....</b>	<b>52</b>
6.5.1. Conteúdo .....	55
6.5.2. Ferramentas .....	56
<b>6.6. Uso das diferentes metodologias .....</b>	<b>57</b>
6.6.1. Educação à Distância .....	57
6.6.2. Presencial .....	58
<b>6.7. Influência no Desempenho .....</b>	<b>61</b>
<b>6.8. Análise da pesquisa .....</b>	<b>62</b>
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>66</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>70</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>73</b>

# 1. INTRODUÇÃO

A constatação de que a sociedade está em constante mudança não é recente. Há vários anos, tanto autores como organizações, vêm percebendo o surgimento de uma nova Era na Economia. Nesta, a globalização e a concorrência se tornaram tão presentes no cotidiano das empresas que os antigos diferenciais competitivos, como tecnologia e qualidade, perderam destaque.

Assim eles passaram a ser considerados necessidades básicas para a sobrevivência no mercado, não sendo mais suficientes para se manter uma posição à frente da concorrência. Com isso, as atenções se voltam para aquilo que pode ainda gerar o diferencial e que não pode ser copiado de maneira simples ou completa, a capacidade humana de criar e diversificar.

Stewart (1998) caracteriza tal transformação como a nova Era da Informação, onde as fontes fundamentais de riqueza são o conhecimento e a comunicação, e não os recursos naturais ou o trabalho físico. De maneira similar Drucker (*apud* NONAKA; TAKEUCHI (1997, p.5) afirma que “na nova economia, o conhecimento não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção – trabalho, capital e terra – mas sim o único recurso significativo”.

Essa transformação da realidade faz com que sejam necessárias mudanças na postura das organizações. De acordo com Stewart (1998) o conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que as empresas produzem, fazem, compram e vendem. Dessa forma “administrá-lo – encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo – tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países” (p.11).

Cientes dessa necessidade muitas organizações passaram a investir consideravelmente no gerenciamento de seu Capital Intelectual, aproveitando-se principalmente do desenvolvimento e difusão das novas tecnologias de comunicação e informação.

Entretanto esse deslumbramento com as modernas mídias envolvidas no processo de treinamento e desenvolvimento de colaboradores não pode deixar para segundo plano uma análise da real contribuição dessas para o gerenciamento do capital intelectual das organizações que optaram pelo seu emprego. Só assim as empresas poderão conhecer o real valor de tais tecnologias, e então decidir pelos métodos mais adequados para suas necessidades e realidade.

## **2. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

### **2.1. Tema**

Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal com base em Tecnologias de Educação à Distância

### **2.2. Problema**

Qual a percepção dos colaboradores da Agência Setor Público – Florianópolis do Banco do Brasil em relação às metodologias de Ensino a Distância adotadas pela organização?

### **2.3. Objetivo Geral**

Analisar a percepção dos colaboradores da Agência Setor Público – Florianópolis do Banco do Brasil em relação às metodologias de Ensino a Distância adotadas pela organização.

### **2.4. Objetivos Específicos**

- Levantar material teórico relacionado ao uso de metodologias de Ensino a Distância em organizações de produção.
- Identificar as opiniões dos colaboradores com relação ao processo de Treinamento e Desenvolvimento com base em metodologias de EAD.
- Observar a utilização de metodologias de EAD por parte da organização.

### **2.5. Justificativa**

Muitas vezes empresas adotam ferramentas gerenciais por simples modismo, sem ao menos saber exatamente o que esperam delas ou quais são os resultados que estas podem proporcionar. Assim acontece com grande parte das inovações tecnológicas que podem ou não ser eficientes, dependendo da realidade de cada empresa. Este é o caso das ferramentas de EAD no processo de Treinamento e Desenvolvimento.

A avaliação da percepção dos colaboradores em relação ao uso de metodologias de EAD na atividade de Treinamento e Desenvolvimento é relevante pois é a partir desta percepção que eles irão reagir a todo o processo. Tal análise permite que a empresa identifique quais alternativas melhor se adaptam a sua equipe de trabalho e a partir daí, levando em consideração sua realidade, invista com foco maior sobre elas.

### **3. METODOLOGIA**

Tendo em vista o objetivo principal do presente trabalho de analisar as percepções dos colaboradores da Agência Setor Público - Florianópolis acerca da utilização de técnicas de desenvolvimento e treinamento a distância, esse foi desenvolvido com base em uma pesquisa exploratória, descritiva e qualitativa.

Pesquisa exploratória é aquela que, segundo Mattar (1999, p.78), tem como propósitos imediatos “ganhar maior conhecimento sobre um tema, desenvolver hipóteses para serem testadas e aprofundar questões a serem estudadas”. Assim, em um primeiro momento, essa serviu para que se aprofundassem os conhecimentos acerca de conceitos, técnicas e procedimentos que envolvem o tema “educação à distância”, sendo a base para o desenrolar do estudo.

Por sua vez, a pesquisa descritiva “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis” (VERGARA 1997, p.45). Desta forma foram analisadas variáveis relacionadas à opinião dos colaboradores, assim como à utilização de técnicas de EAD na organização, buscando traçar a influência destas técnicas sobre as atividades desenvolvidas e a percepção dos colaboradores a respeito das mesmas.

Ainda, uma etapa crucial para o bom desenvolvimento do estudo é a coleta de dados que, segundo Chizzotti (2001, p.51) “é a etapa da pesquisa que exige um grande volume de tempo e trabalho para se reunir as informações indispensáveis à comprovação da hipótese”.

A coleta de dados que baseou a análise foi feita de forma predominantemente qualitativa, aquela que se fundamenta “em dados coligidos nas interações interpessoais, na participação das situações dos informantes, analisadas a partir da significação que estes dão

aos seus atos” (Chizzotti 2001, p.52). Tal escolha se deve ao objetivo de conhecer as percepções dos indivíduos estudados.

Ainda de acordo com Chizzotti (2001, p.104) “a pesquisa qualitativa objetiva, em geral, provocar o esclarecimento de uma situação para uma tomada de consciência pelos próprios pesquisados dos seus problemas e das condições que os geram, a fim de elaborar os meios e estratégias de resolvê-los”.

As principais técnicas de coleta de dados utilizadas foram a análise bibliográfica, análise documental e aplicação de questionários. A análise bibliográfica abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, como publicações avulsas, jornais, revistas, livros, monografias, teses, entre outros (LAKATOS; MARCONI, 1990). Ela é útil no momento da pesquisa exploratória e indica os meios de ação e as questões mais indicadas na busca da solução do problema. Como ressalta Vergara (1997, p.46), a análise bibliográfica “fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa”.

Já a análise documental é aquela “realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza” (VERGARA 1997, p.46). Os principais documentos buscados são relativos às práticas de desenvolvimento e treinamento adotadas pela empresa estudada. É importante ressaltar que neste tipo de análise o investigador deve conhecer os riscos decorrentes da utilização de fontes inexatas ou distorcidas e, portanto, deve estar provido de meios e técnicas para testar sua validade (LAKATOS; MARCONI, 1990).

Completando a coleta de dados foi utilizado um questionário padronizado, aplicado entre os colaboradores, o qual é definido por Chizzotti (2001, p.55) como “um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemática e sequencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com o objetivo de suscitar dos informantes respostas por escrito ou verbalmente”.

Os questionários padronizados têm como principal benefício o fato de permitir que todas as respostas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas, e que as diferenças reflitam diferenças entre os respondentes e não nas perguntas (LODI *apud* LAKATOS; MARCONI, 1990).

A opção pelo uso de questionários e pela não realização de entrevistas, que poderiam transmitir melhor a opinião dos entrevistados em relação ao assunto abordado, foi devida à falta de disponibilidade de tempo por parte dos colaboradores, envolvidos com suas atividades dentro da organização.

No total foram aplicados questionários junto a 13 colaboradores, dentro de um quadro total de 19 funcionários ligados à área estudada dentro da organização. A tabulação das respostas abertas foi feita através de uma análise que buscou a idéia principal relacionada a cada uma delas, possibilitando que idéias similares fossem alocadas em uma mesmo grupo, dando origem às percentagens observadas.

Tendo em vista a possibilidade das respostas abertas apresentarem mais de uma idéia, assim como a inclusão de questões fechadas que aceitavam mais de uma resposta, a soma dos resultados apresentados, em alguns casos, pode ser maior do que os 100% esperados.

Com relação à amostragem, esta foi feita de forma não-probabilística, aquela em que, de acordo com Mattar (1999, p.268), “a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador”. A seleção dos indivíduos da amostra por sua vez foi feita por quotas, onde o pesquisador procura selecionar uma amostra que seja similar, sob alguns aspectos, à população (MATTAR, 1999).

Assim foram buscados indivíduos que representam os diferentes grupos usuários das técnicas de EAD na organização em estudo, funcionários novos e antigos, atuando em cargos de baixa e alta hierarquia. Tendo em vista que inferências estatísticas não são a principal

preocupação da pesquisa, uma amostragem não-probabilística por quotas não prejudica os resultados apresentados.

O estudo ainda apresenta características de pesquisa de campo já que foi realizado no local onde ocorre o fenômeno estudado. Para Lakatos e Marconi (1990) uma das vantagens desse tipo de pesquisa é a facilidade na obtenção da amostra.

Por fim pode ser considerado também um estudo de caso tendo em vista que foi escolhida apenas uma empresa na qual foi realizada a coleta de dados. Segundo Vergara (1997), por ser limitado a poucas unidades o estudo de caso propicia uma maior profundidade de análise, aspecto importante para o presente trabalho. A escolha da empresa analisada se deu de acordo com a existência de um programa de desenvolvimento e treinamento baseado em EAD, e da possibilidade de interação entre pesquisador e pesquisados.

A opção por diferentes tipos de pesquisa, assim como por variadas técnicas de coleta de dados objetivou uma melhor compreensão do tema a partir de diferentes visões e fontes de informações. Assim buscou-se entender o fenômeno estudado com base teórica sólida e dados confiáveis acerca da realidade para que as análises feitas posteriormente fossem úteis tanto para a academia quanto para a própria organização.

## 4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 4.1. *Capital Intelectual*

O ganho de importância por parte da informação é um fato consolidado na nova economia, mas ele por si só não tem o poder de transformar as organizações. É preciso que estas passem a se comportar de acordo com a nova realidade do mercado. Nas palavras de Stewart (1998, p.60), “uma coisa é afirmar que a inteligência é o ativo mais importante da organização. Outra, bastante diferente, é transformar esse *insight* em planos e estratégias que levem a um melhor desempenho”.

Essa preocupação com a administração da inteligência por parte das empresas que percebem e reagem à nova realidade ambiental, faz surgir um novo ativo. Este, mesmo de natureza intangível, requer atenção e controle por parte de todos. Tal ativo recebe a denominação de Capital Intelectual.

Vários são os conceitos apresentados nas bibliografias acerca do Capital Intelectual, mas todos parecem apontar para um mesmo caminho. Para Xavier (1998, p.9), ele é “o conjunto dos conhecimentos e informações possuídos por uma pessoa ou instituição e colocado ativamente a serviço da realização de objetivos econômicos”. Já de acordo com Dahlman (*apud* LEMOS 2003) ele representa a soma do conhecimento de todos dentro de uma empresa, resultado da interação e colaboração entre as pessoas, do compartilhamento e da aprendizagem contínua.

O conceito de Klein e Prusak (*apud* STEWART 1998, p.61) vai mais além, o definindo como o “material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir um ativo de maior valor”. Stewart (1998) elogia a distinção entre capital e material presente em tal definição, pois nela percebe-se a importância da conscientização da empresa acerca do capital intelectual. Stewart (1998, p.61) complementa: “Uma idéia limitada ou uma

informação – o endereço de Fulano de tal, por exemplo – não são um ativo, assim como uma pilha de tijolos não é uma fábrica”.

Assim, apenas quando a organização reconhece e age de acordo com a importância de seus ativos intangíveis, ela pode ser considerada como uma empresa que detém capital intelectual.

#### **4.1.1. Importância do capital intelectual**

A partir de tais conceitos muitos autores clamam a necessidade de se realmente gerenciar o capital intelectual nas organizações. De acordo com Klein (1998) num ambiente em que inovações são duplicadas rapidamente pelos concorrentes, e empresas menores freqüentemente arrebatam fatias de mercado das maiores, é o capital intelectual das empresas que cada vez mais determina suas posições competitivas.

Nonaka e Takeuchi (1997), por sua vez, apontam a capacidade e especialização na criação do conhecimento organizacional das empresas japonesas como as principais responsáveis pelo seu sucesso. Tais autores ainda citam Drucker afirmando que “um dos desafios mais importantes impostos às organizações da sociedade do conhecimento é desenvolver práticas sistemáticas para administrar a autotransformação” (p.51).

Mas qual seria a real contribuição do Capital Intelectual à eficácia das organizações. Stewart (1998) aponta dois objetivos principais aos quais o capital intelectual serve. O primeiro seria “codificar arcabouços de conhecimento que podem ser transferidos a fim de preservar as receitas que, do contrário, poderiam se perder” (p.118). Em outras palavras, serve como uma *memória* para a organização de como e porque fazer as coisas, a qual pode ser adaptada, transferida e reutilizada.

Já o segundo objetivo seria “ligar pessoas a dados, especialistas e *expertise* – incluindo conjuntos de conhecimentos – em uma base *just-in-time*” (STEWART 1998, p.118). Este

objetivo se relaciona principalmente à eficiência na tomada de decisão e na resolução de problemas, e está intimamente ligado à utilização de computadores em redes.

Também discorrendo acerca da contribuição do capital intelectual, Xavier (1998) apresenta algumas utilidades práticas ligadas ao conhecimento. Segundo o autor, além de oferecer satisfação por si só, ele ajuda as pessoas a: compreenderem o mundo que as cerca e a si mesmas; identificarem ameaças e oportunidades; resolverem problemas; tomarem decisões; e realizarem seu trabalho.

Tendo em vista a importância do capital intelectual, proveniente de seus objetivos e utilidades práticas, percebemos que investimentos, financeiros ou não, devem ser feitos com o propósito de desenvolvê-lo. E ainda, o seu gerenciamento deve se tornar uma das prioridades para qualquer organização. De acordo com Klein (1998, p.2) “se, na realidade, ‘conhecimento é poder’, então seu controle e canalização fazem mais sentido, em termos de negócios, do que simplesmente deixar que as fagulhas voem”.

#### **4.1.2. Gerenciamento do capital intelectual**

O gerenciamento do conhecimento é definido por Oliveira (2002, p.44) como sendo “uma estratégia utilizada para conseguir o conhecimento certo para as pessoas certas na hora certa, ajudando as pessoas a transformarem a informação em ação de forma a incrementar a performance organizacional”. Esse se fortalece a partir da conscientização por parte da organização de sua relevância na atual conjuntura, mas, além disso, necessita de uma estrutura de suporte que possibilite sua existência.

A forma como Klein (1998) descreve tal estrutura se encaixa no conceito apresentado por Oliveira, e contém três características principais.

- a) Deve conectar as pessoas criando e ligando comunidades de trabalhadores de conhecimento que possuam interesses e tarefas semelhantes.
- b) Deve facilitar e capturar *know-how* em contexto.

c) Deve levar o conhecimento diretamente ao ponto de execução.

Novamente pode-se perceber uma abertura para a utilização das redes de computadores, as quais são atualmente as mais eficientes formas de ligação entre diferentes postos de trabalhos. Elas também são recursos valiosos para a captura e disseminação de sugestões e idéias que podem surgir nas diferentes áreas da organização.

Ainda, é interessante lembrar que o gerenciamento do capital intelectual não se limita à comunicação e distribuição do conhecimento já existente na organização. Ele também precisa se preocupar principalmente com o desenvolvimento desse ativo por parte de todos os envolvidos com a empresa, assunto tratado a seguir.

#### **4.2. *Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal***

Com a escalada da informação e do capital intelectual na lista de prioridades das organizações, é natural que os processos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) também cresçam em relevância. Segundo Carvalho (1999, p.40) “o único meio de nossa sociedade organizacional manter sua vitalidade em um ‘ambiente turbulento’ como o nosso é através de um constante e auto-renovado processo de aprendizagem”.

Para Chiavenato (1999) o treinamento é relevante pois desenvolve competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valiosas.

Na realidade as contribuições do T&D para as organizações vão além disso. Segundo Rodrigues (2000) o treinamento não traz somente benefícios diretos para a organização, no sentido de funcionários melhores capacitados, mas também desenvolve um senso de responsabilidade, fazendo com que as pessoas treinadas se sintam cada vez mais integrantes da organização.

Na mesma linha, Dalmau (2001, p.14) afirma que “a capacitação profissional corresponde uma das ações encontradas pelas empresas para atrair, reter e conseqüentemente motivar seus funcionários”.

Assim, Harrigan e Dalmia (*apud* STEWART 1998) previnem que os trabalhadores do conhecimento provavelmente dividirão sua lealdade entre sua profissão e seus pares, por um lado, e a organização, por outro. Eles permanecerão comprometidos com empresas específicas desde que estas lhes forneçam os recursos necessários para trabalhar em projetos interessantes.

Desta forma, o cerne da questão não fica apenas em treinar para capacitar, mas também em desenvolver para motivar e reter os talentos indispensáveis para a organização.

#### **4.2.1. A importância do indivíduo**

A questão da fidelidade dos colaboradores é vital para as organizações no que tange a gestão do conhecimento. De acordo com Wigand, Picot e Reichwald (*apud* OLIVEIRA 2002), a aprendizagem dos indivíduos dentro da organização é o fator que torna possível a aprendizagem da organização como um todo. Uma organização só pode aprender continuamente por promover a atualização contínua das habilidades de seus membros.

Klein (1998) reforça tal idéia ao afirmar que a importância da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional é ao mesmo tempo óbvia e sutil. Óbvia porque todas as organizações são compostas de indivíduos. E sutil porque as organizações podem aprender independentemente de qualquer pessoa específica, mas não independentemente de todas elas.

Assim, não basta que os colaboradores participem de processos educativos, é necessário que eles estejam realmente engajados e motivados. Segundo Carvalho (1999) de pouco adianta um programa de aprendizagem organizacional bem estruturado e apresentado se, ao mesmo tempo, não existir uma consciência empresarial e individual voltada para aceitar as alterações substanciais necessárias para uma nova mentalidade de pensar e agir.

#### 4.2.2. Treinamento ou desenvolvimento

Ao se falar em aprendizagem individual nas organizações, fala-se invariavelmente em processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Torna-se então indispensável a definição destes termos, que mesmo sendo próximos em seus conceitos representam idéias diferentes.

DeCenzo (*apud* CHIAVENATO 1999, p.295) define treinamento como sendo “o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”. De forma similar Rodrigues (2000, p.41) o conceitua como “um processo sistemático de aprendizagem voltado ao aperfeiçoamento da atividade profissional”.

Já o processo de desenvolvimento, de acordo com Cenzo e Robbins (*apud* CHIAVENATO 1999, p.322) está relacionado com “a educação e com a orientação para o futuro [...] relacionadas com os processos mais profundos de formação da personalidade e da melhoria da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento”.

Conceituando os dois processos separadamente torna-se nítida a diferença entre eles. Bastos (*apud* BOOG 1994, p.141) a resume da seguinte maneira: “o treinamento é a educação que visa adaptar o homem a determinada atuação sistemática [...] desenvolvimento seria a educação que visa ampliar e aperfeiçoar o homem para seu crescimento”.

Complementando, Bartz (*apud* CHIAVENATO 1999) diz que o treinamento é orientado para o presente, focalizando a função atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza geralmente os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas.

### **4.2.3. Críticas ao processo de treinamento**

Algumas críticas são feitas ao processo de treinamento, não por se acreditar que ele não seja importante, mas sim pelo fato de que algumas empresas baseiam-se unicamente nele. Rodrigues (2000, p.43) defende que “o homem deve ser treinado a desempenhar bem seu papel, porém em meio à era da globalização isto não basta. O homem deve estar preparado para mudanças”. E isso só é possível através do desenvolvimento e da educação.

De forma similar, Dias (*apud* RODRIGUES 2000) afirma que o homem adestrado é capaz de fazer uma tarefa bem feita por muito tempo, mas apenas esta única tarefa. Somente o homem educado está preparado para aprender e para construir novos conhecimentos e participar do processo de mudança contínua.

Para Malvezzi (*apud* BOOG 1994) o processo de capacitação de pessoas tem por missão ensiná-las a pensar, a reelaborar constantemente seus significados e a aprender a fazer autocrítica. Elas não só precisam saber o como fazer, mas também o porquê do como fazer.

Desta maneira, o treinamento não deve ser confundido com uma simples questão de realizar cursos e proporcionar informação. Ele precisa ir mais longe, atingir o nível de desempenho almejado pela organização através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham (CHIAVENATO, 1999).

### **4.2.4. Diagnóstico de treinamento**

Tendo em vista a importância do indivíduo no processo de T&D, e o aspecto de continuidade exigido do programa, torna-se indispensável para um melhor aproveitamento dos esforços de T&D que se faça um adequado levantamento das necessidades de treinamento da empresa. Segundo Giraldes (*apud* BOOG 1980, p.44) “a chave do êxito na programação de Treinamento está na identificação real das necessidades”.

Necessidade de treinamento, de acordo com Chiavenato (1999), é a carência de preparo profissional das pessoas, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e

aquilo que ela realmente sabe e faz. Também pode ser considerada como sendo uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho.

Esse diagnóstico é vital para que se consiga adequar o processo de T&D ao perfil dos colaboradores que serão treinados ou desenvolvidos. De acordo com Bastos (*apud* BOOG 1994, p.144) “pressupor necessidades universais, encontráveis em qualquer empresa, pode não passar de uma atitude de acomodação”.

Ainda segundo Bastos (1994) a desatenção a esse fato leva à adoção por parte das organizações de programas já testados em outras empresas, sem a devida adequação à sua realidade. Isso provoca a proliferação dos pacotes de treinamento que, apesar de caros e até sofisticados em alguns casos, são todos pouco eficazes.

Para Carvalho (1999) o diagnóstico de necessidades de T&D deve ser realizado constantemente e deve partir de três enfoques. São eles:

- a) Análise da organização quanto aos objetivos, eficácia e clima;
- b) Análise do trabalho executado pela organização;
- c) Análise comportamental dos funcionários da organização.

Desta forma podem ser respondidas dúvidas como quem necessita de T&D, onde há maior urgência e que espécie de T&D é necessário, tornando o processo mais eficaz (CARVALHO,1999).

No entanto, é interessante observar como ficam as questões relacionadas à pesquisa de necessidades de treinamento quando o processo de T&D passa a ser realizado através de metodologias de EAD, onde o próprio colaborador teria, teoricamente, a liberdade de organizar seu próprio desenvolvimento. Os tópicos relacionados a EAD, são vistos a seguir.

### **4.3. Educação a Distância**

Apesar de estar em grande evidência na atualidade, graças ao desenvolvimento tecnológico, a Educação a Distância (EAD) não é uma alternativa recente, mas sim utilizada há muito tempo por pessoas com necessidade de aprendizagem.

De acordo com Keegan (*apud* OLIVEIRA 2002) a educação a distância teve origem há mais de dois séculos. Primeiramente vinculada à iniciativa de alguns professores, já no século XIX, a educação a distância começa a existir institucionalmente com a criação da primeira Escola de Línguas por Correspondência em Berlim.

Carletto (2003) tem outra visão acerca do surgimento da EAD. Segundo o autor, o aprendizado foras das salas de aula existe desde que Gutemberg popularizou os livros, possibilitando que as pessoas tivessem a opção de estudar distante de seus mestres.

Rodrigues (2000), por sua vez, se distancia ainda mais ao afirmar que muitos autores consideram a origem da educação a distância o ensino por correspondência existente desde os antigos filósofos gregos.

Mesmo com as divergências acerca de sua origem, os autores concordam que a EAD se beneficia em muito com o desenvolvimento da tecnologia. Keegan (*apud* OLIVEIRA 2002) afirma que até meados do século passado a correspondência era o meio de comunicação mais utilizado, quando o rádio e a televisão tornaram-se populares.

Mais recentemente, com o advento de fitas de áudio, vídeo e multimídia nas últimas décadas, o aluno passou a contar com mais ferramentas do que simples textos e imagens impressas (CARLETTO 2003).

#### **4.3.1. Conceito**

Antes de se continuar a discussão acerca da EAD como ferramenta no processo de treinamento e desenvolvimento, é interessante que se a conceitue de forma clara.

Para Aretio *apud* Carletto (2003, p.16):

o Ensino a Distância é um sistema tecnológico de comunicação bidirecional, que pode ser massivo e que substitui a interação pessoal, na sala de aula, de professor e aluno, como meio presencial de ensino, pela ação sistemática e conjunta de diversos recursos didáticos e pelo apoio de uma organização e tutoria que propiciam a aprendizagem independente e flexível dos alunos.

Outro conceito é apresentado por Moore *apud* Lemos (2003, p.22):

o ensino a distância é o tipo de método de instrução em que as condutas docentes acontecem à parte das discentes, de tal maneira que a comunicação entre professor e o aluno se possa realizar mediante textos impressos, por meios eletrônicos, mecânicos ou por outras técnicas.

Complementando, Willis (*apud* RODRIGUES 2000, p.90) define EAD como “um processo de educação onde o professor e o aluno são separados por uma distância física, e a tecnologia é utilizada para preencher as necessidades de uma comunicação a distância, que não existe face-a-face”.

É interessante lembrar que tais metodologias que servem de ligação entre aluno e professor não se resumem aos modernos meios de comunicação digitais. Carletto (2003) aponta as principais mídias adotadas pela EAD: Mídia impressa; vídeo; teleconferência; videoconferência; realidade virtual; rádio; fitas de áudio; computador; internet; e WBT (treinamento baseado em rede, reunindo computadores, internet e intranet).

Por fim pode ser citado Carletto (2003) que de forma simples define EAD como “um processo educacional onde a característica predominante é a separação física entre professor e aluno”(p.18).

#### **4.3.2. Vantagens e desvantagens**

A busca pela implementação de processos de T&D baseados em metodologias de EAD tornou-se frenética com a revolução da chamada Sociedade do Conhecimento. Mas é necessário que se tenha uma visão realista sobre as vantagens e limitações apresentadas por essa alternativa.

De acordo com Aretio (*apud* CARLETTO 2003) as principais vantagens da EAD são:

- a) abertura, no sentido de redução das barreiras de acesso aos cursos;
- b) flexibilidade, relacionada ao tempo, local e ritmo de estudo;
- c) formação permanente de pessoal;
- d) eficácia;
- e) economia, ao minimizar os deslocamentos e perdas de tempo de trabalho.

Carletto (2003) defende as vantagens da EAD. Segundo o autor o treinamento dos funcionários deve contar com a infra-estrutura de tecnologias da informação e comunicação, visando redução de custo, aumento da capacidade de resposta do negócio, mensagens consistentes e customizadas, conteúdo adequado direcionado e seguro, e principalmente disponibilidade de aprendizado 24 horas, 7 dias por semana.

Freire (*apud* DALMAU 2001, p.54) reforça o aspecto financeiro da utilização da EAD ao dizer que “a grande vantagem da EAD em relação ao ensino tradicional está na economia, visto que, deslocar um grupo para aulas de aperfeiçoamento requer investimentos pesados”.

Por outro lado, Aretio (*apud* CARLETTO 2003) aponta algumas limitações da EAD, como:

- a) limitação em alcançar o objetivo de socialização e da área afetiva/atitude, devido à escassez de interação entre alunos e professor e entre si mesmos;
- b) empobrecimento da troca direta de experiências;
- c) lentidão do feedback;
- d) homogeneidade dos materiais instrucionais, ocasionando o risco da utilização de pacotes prontos;
- e) resultados de avaliação menos confiáveis;
- f) custos iniciais muito altos.

Eboli (*apud* DALMAU 2001) chama atenção para outra possível desvantagem da EAD, proveniente de sua utilização em cursos voltados para a prática de novas habilidades ou

atitudes. Segundo o autor, em tais cursos ela não apresenta a mesma eficácia se comparados com os cursos de transmissão de conhecimento.

Ciente das desvantagens relacionadas a EAD, Dalmau (2001) afirma que algumas delas vão perdendo a validade conforme o passar do tempo. Com o avanço tecnológico e com a facilidade de acesso a mídias tecnológicas, a possibilidade de se realizar programas educacionais com maior interatividade vem aumentando. Entretanto, a questão da socialização, é pertinente e continua sendo um obstáculo, visto que o contato humano não ocorre virtualmente.

### **4.3.3. Críticas à adoção da EAD**

Além das desvantagens apresentadas, algumas críticas são feitas ao modelo de adoção da EAD no processo de treinamento e desenvolvimento. De acordo com Belloni *apud* Oliveira (2002, p.24) “o principio fordista de especialização do trabalhador, que deixou sua marca na teoria e prática da administração, também sofreu reflexos causados pelo desenvolvimento tecnológico, o qual transpôs para os processos educacionais os modelos industriais”.

Peters (*apud* OLIVEIRA 2002, p.24) complementa dizendo que “a educação a distância, por sua própria natureza, é o modo mais industrializado de educação e por isso reflete em sua organização institucional e pedagógica os princípios da produção industrial”.

Dessa maneira “há o risco da EAD e dos sistemas de multimeios assumirem características tecnicistas, distantes da realidade dos alunos. Esta postura pode fazer com que se force o aprendiz a adaptar-se ao processo educativo, sem que se atenda suas reais necessidades”. (KRAMER *apud* LEMOS 2003, p.25)

Quando isso ocorre, a utilização da EAD para o desenvolvimento dos colaboradores perde o seu sentido. Como comenta Schollosser (*apud* OLIVEIRA 2002), a educação a distância fordista por ser centralizada e gerar uma produção de currículos para consumo em

massa, não se enquadra com as mudanças no novo ambiente organizacional. Já o paradigma pós-fordista defende uma administração descentralizada, democrática e voltada para o consumidor, e assim também deve ocorrer com a educação.

Chaves (*apud* LEMOS 2003) ainda lembra que aquilo que não funciona bem presencialmente não vai passar a funcionar bem a distância, se a única variável diferente for a virtualização. O modelo padronizado de educação criado pela sociedade industrial não cabe mais para a sociedade do conhecimento, e isso deve ser lembrado durante a adoção de quaisquer tecnologias que venham a contribuir para o processo de T&D.

#### **4.4. E-learning**

Uma das tecnologias muito utilizadas atualmente durante o treinamento e desenvolvimento de colaboradores é sem dúvida nenhuma o uso de computadores em rede, responsável por um salto de qualidade no processo de EAD. De acordo com Oliveira (2002, p.27) “a educação a distância necessitava de um meio de comunicação que possibilitasse uma interatividade mais intensa e rápida entre alunos e professores”.

Bates (*apud* OLIVEIRA 2002, p.30) reafirma a importância das novas tecnologias no acesso rápido à informação, pois permitem ao aluno exercer um papel ativo no aprendizado, buscando a informação e construindo o conhecimento por meio do trabalho colaborativo constituído por grupos distribuídos por diversos lugares, acessíveis pela tecnologia de comunicação. Segundo Gdikian e Silva (2002, p.41) “graças à Internet, as empresas estão encontrando a oportunidade de, finalmente, colocar o aprendizado nas mãos do aluno”.

As novas tecnologias de informação e comunicação oferecem possibilidades inéditas de interação mediatizada e de interatividade com materiais de boa qualidade e variedade. Além disso, os recursos como *e-mail*, listas e grupos de discussão permitem combinar a flexibilidade da interação humana com a independência no tempo e no espaço (BELONI *apud*

LEMOS 2003). Esse aspecto age diretamente numa das principais limitações da EAD, relacionada à limitação do processo de socialização.

#### **4.4.1. Conceito**

Conceituando *e-learning* temos que ele “é um dos muitos termos para designar a prática de aprendizagem com o apoio de meios eletrônicos, em ambientes criados especialmente com softwares, com acesso via rede de computadores, para fins educacionais” (CARLETTO 2003, p.35).

A American Society for Training and Development citada por Carletto (2003, p.35) diz que “e-learning se refere a tudo que é entregue disponibilizado, ou mediado através de tecnologia eletrônica para o propósito específico de aprendizagem”.

De uma maneira simples, “o e-learning é uma instância da EAD apoiada nas tecnologias da internet” (LEMOS 2003, p.33).

#### **4.4.2. Vantagens e desvantagens**

Assim como a EAD, o *e-learning* também apresenta tanto vantagens quanto limitações que devem ser ponderadas na medida em que é considerado como alternativa de treinamento e desenvolvimento.

Batalha e Pinto (*apud* DALMAU 2001) e Casagrande (*apud* CARLETTO 2003) apresentam tais aspectos, sendo que algumas deles coincidem com os apresentados para a EAD. As vantagens segundo os autores são:

- a) treinando se autodesenvolve, respeitando seu ritmo;
- b) reduz significativamente custos diretos e indiretos;
- c) economia com movimentação de instrutores;
- d) renovação do interesse dos profissionais devido à dinâmica imposta pelo curso;
- e) permite avaliar deficiências do próprio curso ou dos alunos;

- f) atualização do conteúdo;
- g) possibilidade de envolver ativamente o aluno;
- h) multiplicação dos pontos de treinamento;
- i) padronização do material.

Por outro lado, as desvantagens relacionadas ao uso do *e-learning* apresentadas pelos mesmos autores são:

- a) custo de implementação elevado;
- b) perda de contato humano;
- c) dependência da iniciativa do aluno;
- d) falta de conhecimentos técnicos por parte dos treinandos pode prejudicar a eficiência do processo;
- e) alto custo de desenvolvimento de software adequados à realidade da empresa;

Sveiby (1998) ressalta a limitação da EAD relacionada à socialização do conhecimento, e que o *e-learning* não consegue eliminar. Para o autor “a moderna tecnologia da informação é adepta da transmissão e reprodução de informações, em alta velocidade, de um computador para outro. Mas as pessoas aprendem principalmente seguindo os exemplos umas das outras, praticando e conversando” (p.51).

#### **4.5. Universidade Corporativa**

O desenvolvimento e a popularização das tecnologias de *e-learning* fizeram surgir um novo modelo de utilização dessa ferramenta no ambiente organizacional. São as chamadas Universidades Corporativa.

De acordo com Meister (*apud* LEMOS 2003, p.70):

as Universidades Corporativas surgiram para cobrir as lacunas deixadas pelo sistema de ensino regular, para atender as demandas da sociedade do conhecimento, que impõe transformações rápidas, mas principalmente para criar programas de aprendizagem com foco no negócio da empresa, visando a capacitação de toda sua cadeia de valor.

Entretanto essa realidade não existe para todas as empresas. Mesmo com as tecnologias de comunicação e informação presentes em grande parte das organizações, alguns dos custos envolvidos ainda estão fora do alcance das empresas de médio porte.

Na prática, o que se percebe é que geralmente as empresas de grande porte conseguem implementar com maior facilidade as suas Universidades Corporativas. Isso se deve ao fato de que o investimento necessário para montar uma estrutura condizente com as necessidades organizacionais é muito grande (DALMAU 2001).

Mas aquelas que chegam a implementar suas Universidades Corporativas apresentam um objetivo comum. Sustentar a vantagem competitiva inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional. O objetivo central é desenvolver meios de alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos mais profundos com os clientes e impulsionar a organização para um novo futuro (STUR, 2003).

#### **4.5.1. Importância das Universidades Corporativas**

Realmente a idéia de uma organização desenvolver uma universidade própria parece coerente com a nova conjuntura do ambiente. De acordo com Rodriguez (2003) a Universidade Corporativa é um dos elementos que irá auxiliar as empresas a migrar para a Sociedade do Conhecimento.

Entretanto o caminho a ser percorrido não é simples e nem rápido. Deve ser reforçado que em um primeiro momento, poderá haver apenas a mudança do nome, da imagem e até do visual, mas o fundamental estará na mudança de postura e da real conexão as questões estratégicas da organização (RODRIGUEZ, 2003).

Stur (2003) reforça sua relevância ao dizer que a Universidade Corporativa é uma grande quebra de paradigmas dentro da organização. Ela permite o envolvimento total das pessoas que rodeiam a empresa no âmbito interno e externo, possibilitando o conhecimento da

organização, de sua cultura e suas tradições, resultando num envolvimento muito maior com o negócio e com os objetivos da empresa.

#### **4.5.2. Conceito**

Nesse sentido é importante entender a diferença entre Centro de Treinamento e Universidade Corporativa, a qual Stur (2003) chama de quebra de paradigma. De acordo com Eboli (*apud* DALMAU 2001), a Universidade Corporativa difere do tradicional Centro de Treinamento na questão do foco apresentado por eles. Enquanto o segundo se preocupa com a performance no cargo, a primeira se preocupa em aperfeiçoar a competência de cada profissional, seja qual for a função desempenhada por ele dentro da empresa.

De forma complementar, Meister (*apud* LEMOS 2003, p.56) afirma que “o foco da universidade corporativa é o processo de aprendizagem permanente dentro da organização, ao invés da aprendizagem centrada em eventos definidos realizados em locais físicos pré-determinados, visando o desenvolvimento de qualificações isoladas”.

Rodriguez (2003) também ressalta essa diferença. O Centro de Treinamento, orientado para o desenvolvimento de habilidades específicas é fortemente voltado para a melhoria do desempenho das empresas. Nesta abordagem o treinamento capacita as pessoas a fazerem algo já conhecido na organização, tornando-a mais eficiente. A Universidade Corporativa está orientada para o desenvolvimento de competências críticas para que as estratégias da organização sejam alcançadas, estando voltada diretamente para o resultado da empresa (RODRIGUEZ, 2003).

Desta maneira podemos definir Universidade Corporativa como “uma atividade estrategicamente orientada para integrar o desenvolvimento das pessoas, como indivíduos, ao desempenho esperado delas como equipes, em que todos possuirão uma visão estratégica dos destinos da organização” (FRANCO *apud* LEMOS 2003, p.58).

### 4.5.3. Objetivos

Como qualquer outra ferramenta gerencial, a Universidade Corporativa é criada com objetivos a serem alcançados. Gdikian e Silva (2002, p.35) dão uma idéia de sua importância:

As Universidades Corporativas têm por finalidade a educação e o desenvolvimento da cadeia de valor (empregados, fornecedores, clientes, acionistas, franqueados etc.), com o objetivo de atender às estratégias empresariais de uma organização visando alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados, criar relacionamentos mais estreitos com os clientes e impulsionar a organização para um novo futuro.

De maneira mais restrita Eboli (*apud* LEMOS 2003, p.60) comenta que o principal objetivo da Universidade Corporativa “é o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias da organização”. Franco (*apud* LEMOS 2003), por sua vez, apresenta uma lista mais detalhada de tais objetivos:

- a) desenvolver programas relacionados ao trabalho e negócio da organização;
- b) prover os melhores recursos de treinamento;
- c) promover processos de transformação;
- d) satisfazer clientes;
- e) desenvolver espírito de equipe;
- f) fomentar novos conceitos e idéias de negócio;
- g) atrair e reter talentos;
- h) influenciar mais efetivamente no desenvolvimento dos empregados;
- i) ser um centro de aprendizagem vitalício e corporativo.

A uma primeira vista tais objetivos podem ser confundidos com os da própria área de Recursos Humanos da organização. Na realidade é coerente que isso aconteça, tendo em vista que a Universidade Corporativa surge como a principal metodologia disponível para que ocorra a interação entre os colaboradores e a organização e seus pares, rumo à nova Era da Economia.

## **5. O BANCO DO BRASIL**

### **5.1. A Organização**

A organização escolhida para servir de base para o estudo foi o Banco do Brasil S.A., mais precisamente sua Agência Setor Público - Florianópolis situada na capital do Estado de Santa Catarina.

#### **5.1.1. Breve Histórico do Banco do Brasil**

O Banco do Brasil foi criado em 11 de dezembro de 1809, um ano após a vinda do príncipe D. João para o Rio de Janeiro, quando o Brasil passou a ser a sede da Coroa.

No ano de 1821, com o retorno de D. João e da Corte para Portugal, levando consigo os depósitos que haviam feito no Banco do Brasil, é agravada uma crise já existente na organização. Em decorrência disso, em 1829 é aprovada a lei que extingue o Banco, acusado de que suas emissões concorriam para a desvalorização do meio circulante, êxodo dos metais preciosos e elevação geral dos preços.

Após uma tentativa frustrada em 1833, apenas no ano de 1854 passa a funcionar o novo Banco do Brasil, sem a interferência do governo em suas operações comerciais, e proveniente da fusão de três diferentes bancos existentes na época.

O novo banco funcionou como emissor de moeda até o ano de 1866 quando foi aprovada a lei que determinava sua função como um instituto de depósitos, descontos e empréstimos sobre hipotecas. A partir de 1888 passou a agir também no fomento econômico.

A atual fase jurídica do Banco do Brasil teve início em 1905, período a partir do qual também teve suas ações transacionadas publicamente na bolsa de valores. Com a criação de Brasília em 1960, o Banco teve sua sede transferida para a nova capital do país.

Já na década de 80 o Banco do Brasil passou a vincular em suas atividades quatro subsidiárias: BB Financeira S.A; BB Leasing S.A.; BB Corretora de Seguros e

Administradora de Bens S.A. e BB Administradora de Cartões de Crédito S., ampliando ainda mais sua área de atuação.

A década de 90, entretanto, representou um período de grandes transformações para o Banco do Brasil. Em 1995, buscando se adaptar à nova conjuntura do Plano Real e a conseqüente queda da inflação que afetou todo o sistema bancário brasileiro, a organização lançou o Programa de Desligamento Voluntário – PDV, ao qual aderiram 13.388 funcionários. O quadro de funcionários passou de cerca de 120 mil pessoas para menos de 85 mil. O desligamento de um número tão significativo de colaboradores teve um forte impacto na cultura da instituição.

Com o choque de toda essa mudança, no ano de 1996 o Banco apresentou um prejuízo de R\$ 7,6 bilhões. Contudo, com a adoção de medidas rigorosas para conter despesas e ampliar receitas, assim como ajustando a estrutura administrativa e operacional, o Banco do Brasil voltou a apresentar lucro ainda em 1997, no valor de R\$ 573,8 milhões.

O ajuste estrutural envolveu o descarte do modelo organizacional baseado em quatro entidades organizacionais – Diretoria, Unidades de Assessoramento, Unidades de Função e Unidades Estratégicas de Negócios – e a adoção de uma configuração em pilares negociais – Atacado, Varejo e Governo.

O Pilar Atacado é focado no mercado de médias e grandes empresas, o Pilar Varejo é dedicado ao atendimento de pessoas físicas e micro e pequenas empresas e o Pilar Governo atende os governos federal, estaduais e municipais, considerados os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. Essa formatação demonstra a preocupação do Banco do Brasil com a especialização, e conseqüente qualidade, de seu atendimento.

### **5.1.2. Agência Setor Público – Florianópolis**

A Agência Setor Público – Florianópolis integra o Pilar Governo do Banco do Brasil e está situada na Rodovia SC 401, nº 4.756, no Centro Empresarial Office Park, na cidade de Florianópolis – SC.

Ela conta com um quadro de 20 colaboradores e do ponto de vista da estrutura organizacional se divide em três Carteiras – Judiciário, Governo Estadual e Governo Municipal, totalizando mais de 80 clientes. Essa divisão em carteiras visa proporcionar um atendimento ainda mais especializado, tendo em vista as diferentes demandas relacionadas aos diversos órgãos do governo.

### **5.2. Educação Corporativa Banco do Brasil**

O Sistema de Educação Corporativa do Banco do Brasil existe desde 1965, buscando propiciar condições de desenvolvimento a seus colaboradores. Gradativamente, seus programas foram estendidos a seus clientes, fornecedores e parceiros. Além disso, passou a operar em interação com o meio acadêmico e com diversas fontes de produção de conhecimento no Brasil e no Exterior.

O Banco do Brasil oferece atualmente treinamentos a seus colaboradores nas modalidades presencial e a distância, em diversas mídias. Os meios utilizados são:

- a) treinamentos presenciais, oferecidos nas GEPES Regionais;
- b) aprendizagem por meio de diferentes tecnologias educacionais (mídia impressa, vídeo, TV Corporativa, Treinamento Baseado em Computador - TBC, web);
- c) consultas às bibliotecas do Banco, com acesso a livros, periódicos, banco de vídeos, bancos de teses, dissertações e monografias;

- d) portal virtual, via Internet, que permite acessar publicações digitalizadas, biblioteca virtual, trilhas de desenvolvimento profissional, treinamentos, etc.

### **5.2.1. Linha do Tempo da Educação Corporativa no BB**

Para melhor entender a evolução do conceito de *Educação Corporativa* no Banco do Brasil, é interessante apresentar, de forma cronológica, os principais acontecimentos nessa área no Banco<sup>1</sup>.

**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 de parcerias com instituições de ensino, escolas de inglês, e oferta de bolsas de estudo no exterior.

**1977** - São implantadas metodologias de ensino profissional em sala de aula - disposição de carteiras em forma de "U", mesas modulares, jogos e dinâmicas de grupo, entre outros-, buscando valorizar 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 BB 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 Agências Estratégicas no País. O Programa

---

<sup>1</sup> Fonte: Site Oficial do Banco do Brasil <[www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)>

disponibiliza, em parceria com 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*, iniciando a experiência do Banco do Brasil em *tele-treinamento*.

**2001** - É inaugurado o *Portal do Desenvolvimento Profissional*, possibilitando o acesso a toda a informação sobre educação corporativa em ambiente web (*intra e internet*).

**2002** - Em 11 de julho, é lançada a *Universidade Corporativa Banco do Brasil*.

### **5.2.2. Estrutura**

Além do *Portal da Universidade Corporativa*, onde o público pode, de maneira virtual, acessar os diversos conteúdos oferecidos, o Banco do Brasil conta também com 12 unidades regionais, localizadas em algumas capitais do País. Essas unidades oferecem ambientes para aprendizagem e têm o objetivo de prover opções de aperfeiçoamento pessoal e profissional aos funcionários do Banco.

No total, são 94 salas de aulas, com capacidade para atender a 2600 treinandos simultaneamente. Conta ainda com 11 auditórios, com capacidade total para 1100 pessoas. Para implementar a ampla gama de cursos presenciais, as unidades regionais são atendidas por mais de 1000 educadores corporativos, os *instrutores*, todos colaboradores do Banco do Brasil que se dispõem a participar do desenvolvimento de seus colegas.

### **5.3. Universidade Corporativa Banco do Brasil**

A Universidade Corporativa Banco do Brasil surgiu com um papel específico, definido como: “Desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos, por meio da criação de valor em soluções educacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da imagem institucional do Banco do Brasil.”<sup>2</sup>

É interessante ressaltar o foco não apenas em seus colaboradores, mas sim em “seus públicos”, englobando também clientes, fornecedores e parceiros. Isso demonstra a intenção do Banco do Brasil em relação ao compartilhamento do conhecimento que detém com a sociedade.

Além dessa visão social, a Universidade Corporativa Banco do Brasil apresenta uma preocupação com alguns outros fatores, denominados ***Princípios Filosóficos e Organizacionais***.

O primeiro deles diz respeito ao *alinhamento estratégico*, ou seja, as ações da Universidade devem alinhar-se com o Direcionamento Estratégico do Banco do Brasil. Assim, elas poderão contribuir para a realização da missão do Banco, a concretização de sua visão e o desenvolvimento de suas crenças e valores.

Outro fator que recebe atenção é o *trabalho*. A Universidade Corporativa Banco do Brasil busca partir da concepção de que o trabalho é gerador de riquezas, desenvolvimento social e qualidade de vida, além de espaço para o exercício da cidadania.

Já o terceiro princípio diz que o Banco do Brasil constitui um *espaço educativo* essencial na vida de seus profissionais. As políticas e os programas de educação devem ser formulados em estreita relação com o trabalho e operacionalizados por meio de ações de capacitação e desenvolvimento de curta, média ou longa duração.

---

<sup>2</sup> Fonte: Site Oficial do Banco do Brasil <[www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)>

O fator seguinte é a *estratégia educacional*, segundo o qual as ações da Universidade devem fundamentar-se na estratégia de educação contínua, algo que ocorre ao longo de toda a carreira do indivíduo, que está em constante processo de transformação e de crescimento. Por fim, as *ações educacionais* da Universidade devem ser direcionadas à expansão de oportunidades educacionais ligadas à profissionalização, ao desenvolvimento da cidadania, da qualidade de vida e da cultura.

### **5.3.1. Objetivos**

A Universidade Corporativa Banco do Brasil apresenta, além da definição de seu papel, alguns objetivos principais, sendo eles<sup>3</sup>:

- a) contribuir para o fortalecimento da imagem do Banco do Brasil;
- b) desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos;
- c) estimular a criatividade e a inovação;
- d) favorecer o desenvolvimento da cultura empresarial;
- e) ampliar as oportunidades de pesquisa;
- f) criar uma base corporativa de conhecimentos que assegura a competitividade do Banco;
- g) estimular a organização de espaços educativos em todas as unidades do Banco;
- h) ampliar a comunidade de aprendizagem do Banco do Brasil;
- i) expandir oportunidades educacionais ligadas à profissionalização, ao desenvolvimento da cidadania, da qualidade de vida e da cultura ;
- j) democratizar o acesso ao conhecimento, por meio de recursos de EAD;
- k) valorizar o papel de gestores e executivos, que atuam como educadores;
- l) estabelecer parcerias com instituições de ensino.

---

<sup>3</sup> Fonte: Site Oficial do Banco do Brasil <[www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)>

### 5.3.2. Características

Tendo em vista o papel de desenvolver o seu público tanto no aspecto humano quanto no profissional, a Universidade Corporativa Banco do Brasil propõe-se a desenvolver as quatro *Aprendizagens Essenciais* para os profissionais do século XXI, definidas pela UNESCO.

A primeira delas, *aprender a conhecer*, diz respeito a conciliar uma cultura geral, ampla o suficiente, com a necessidade de aprofundamento em uma área específica de atuação, construindo as bases para se aprender ao longo de toda a vida. Já a aprendizagem essencial *aprender a fazer* busca desenvolver a capacidade de enfrentar situações inusitadas que requerem, na maioria das vezes, o trabalho coletivo, além de assumir iniciativa e responsabilidade em face das situações profissionais.

Em seguida são citadas as aprendizagens mais relacionadas ao aspecto humano do aluno. *Aprender a conviver* está relacionada a perceber a crescente interdependência dos seres humanos. Por fim, *aprender a ser* busca desenvolver a autonomia e a capacidade de julgar, bem como fortalecer a responsabilidade pelo autodesenvolvimento pessoal, profissional e social do indivíduo.

Ainda com base em seu papel, o processo educacional na Universidade Corporativa busca se orientar pelos seguintes *Princípios Metodológicos*: participante, problematização da realidade, método socializador e dialógico, democratização do saber, educação contínua e visão global e integrada da dinâmica do banco.

- a) *Participante*: sujeito da educação - o aprendiz é reconhecido como agente da educação; daí ser denominado "participante". As tendências pedagógicas que buscam formatar o educando como ente passivo, mero receptor de conteúdos, são rejeitadas;

- b) *Problematização da Realidade* - os temas estudados referem-se a questões relevantes para os participantes e são apresentados de maneira não-dogmática. Nas ações educacionais internas, os problemas concretos do Banco devem ser levantados e analisados pelos funcionários, possibilitando o desenvolvimento da capacidade crítica, a partir de uma visão multilateral da realidade;
- c) *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;
- d) *Democratização do Saber* - a vida no trabalho e na sociedade é parte da produção coletiva do saber; assim, o conhecimento e a oportunidade de aprender são compartilhados num espaço de igualdade;
- e) *Educação Contínua* - 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 (tarefa), as pessoas (funcionários) e o contexto (ambiente);
- f) *Visão Global e Integrada da Dinâmica do Banco* - as ações educacionais direcionadas aos funcionários consideram o Banco do Brasil em sua totalidade (unidades, funcionários, clientes, fornecedores e parceiros) e em suas relações com o País e o mundo. A interdisciplinaridade e a troca de experiências entre os funcionários concretizam a idéia da dependência entre as partes e o todo.

O entendimento da Universidade Corporativa Banco do Brasil a partir de sua missão, objetivos, características e princípios é fundamental para que se conheça a intenção da organização em relação a seus colaboradores.

Entretanto, é importante lembrar que existe uma diferença básica ente *intenção* e *ação*. Apesar destes serem uma boa maneira de demonstrar a seu público, tanto interno quanto externo, a preocupação com o desenvolvimento de todos os envolvidos com a organização, eles não terão utilidade se não forem internalizados e praticados no cotidiano de cada uma de suas áreas de trabalho.

Aqui vale retomar as palavras de Stewart (1998, p.60), “uma coisa é afirmar que a inteligência é o ativo mais importante da organização. Outra, bastante diferente, é transformar esse *insight* em planos e estratégias que levem a um melhor desempenho”.

### **5.3.3. Conteúdo on-line**

Com relação ao conteúdo disponibilizado virtualmente, a Universidade Corporativa Banco do Brasil oferece para consulta as mais variadas fontes de conhecimento e auxílio profissional. Destes destacam-se os artigos, entrevistas, notícias, calendário de eventos, resenhas de livros (disponíveis para a sociedade) e informações sobre as bibliotecas, ferramentas gerenciais e cursos (disponíveis apenas aos funcionários).

## 6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Seguindo a linha das limitações e críticas relativas ao processo de EAD apresentadas anteriormente, muitos autores questionam a efetividade de tais metodologias. Estes defendem que a sala de aula tem o potencial de ser um ambiente multimídia, sofisticado, totalmente integrado e de ampla faixa, capaz de executar a maioria dos processos de comunicação envolvidos na instrução e que as tecnologias de EAD ainda não conseguiram reproduzir tal ambiente, sendo positivas apenas em locais onde não existe infra-estrutura para tanto.

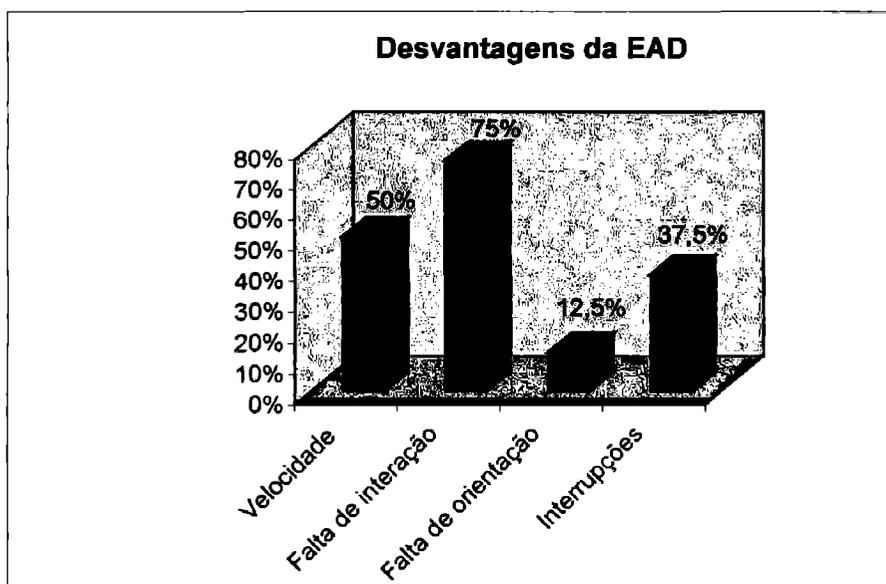
Outros autores chegam mesmo a questionar a possibilidade de existência de uma educação ou aprendizado a distância. Maraschin (2000) afirma que ao aceitarmos a educação como um processo de mudança da convivência, e não do comportamento, ela deve envolver, invariavelmente, um *encontro*. Este sim, produzindo transformações nos modos de interagir, conviver e pensar, teria um efeito de aprendizagem.

Complementando, Maraschin (2000, p.23), comenta que “neste sentido, podemos afirmar que não existe educação a distância. Pode existir uma aprendizagem que consegue transpor a distância temporal ou espacial...”. Para a autora o que a tecnologia faz na realidade é eliminar a distância, ou ainda, construir interações diferentes daquela presencial.

Buscando avaliar a efetividade das metodologias de EAD utilizadas pelo Banco do Brasil serão analisadas as respostas dadas pelos colaboradores envolvidos na pesquisa.

### 6.1. Desvantagens

A primeira questão apresentada busca identificar as principais desvantagens advindas do uso de metodologias de EAD no processo de Treinamento e Desenvolvimento, segundo os entrevistados.



**Gráfico 1: Desvantagens da EAD**

Fonte: dados primários

### 6.1.1. Interação

A questão da interação entre os aprendizes envolvidos em processos de EAD é recorrente nas discussões referentes ao assunto. Este é ainda o ponto citado pelos autores como sendo a principal desvantagem do uso de metodologias de educação a distância em relação aos cursos presenciais.

De acordo com Daniel (2003, p.139) “a evidência mostra que a maioria dos estudantes não tem êxito só com atividades independentes, mas precisa também de atividades interativas”. De maneira similar, Rodrigues (2000, p.102) afirma que “alunos produzem mais na sua aprendizagem quando podem interagir com outros alunos. A integração caminha para a resolução de problemas em grupo”.

Nipper (1989, p.02) vai ao encontro destas afirmações dizendo que “o aprendizado é um processo social e não individual”. Ainda de acordo com Nipper (1989), a educação a distância é um conceito autoritário, ao impor o material a ser estudado, pouco interativo e que isola o estudante do professor.

Analisando-se as respostas dadas pelos colaboradores do Banco do Brasil vemos uma ligação entre suas percepções e as idéias apresentadas pelos autores. Ao serem questionados sobre as desvantagens da realização de cursos *on-line*, 75% dos entrevistados apontaram a falta de interação com outros colegas como um dos principais pontos negativos do processo.

Algumas das respostas dadas ilustram bem a importância dada ao encontro entre os participantes de um curso: *“a interação dos grupos e a troca de experiências não são possíveis sem o encontro dos participantes”*, *“a troca de casos práticos entre os participantes gera maior aproveitamento do curso”* e *“na EAD não trocamos idéias com ninguém para estabelecermos parâmetros de conhecimento, não temos a chance de mudar paradigmas”*.

### **6.1.2. Velocidade de navegação**

Alguns autores, entretanto, afirmam que o uso das recentes tecnologias apresenta um espectro amplo de novas e excitantes maneiras com as quais o instrutor pode apresentar a informação e conduzir as interações com o aprendiz. Este aspecto poderia minimizar as deficiências encontradas na realização de cursos *on-line*.

Contudo estas novas tecnologias trazem consigo a necessidade da utilização de novos equipamentos que tenham a capacidade de processar todas as alternativas disponibilizadas por elas. É aí que encontramos a origem do segundo fator mais citado como uma desvantagem das metodologias de EAD no Banco do Brasil, a *velocidade de navegação*. Este aspecto prejudica um dos principais atrativos da realização de cursos via computador que é justamente a possibilidade de interatividade com o conteúdo e a rapidez da mesma.

Quando as redes a que estão ligados os terminais apresentam problemas que tornem o processo mais lento, a motivação para continuar interagindo com o *software* pode ser sensivelmente abalada. De acordo com um dos entrevistados, *“a velocidade de navegação impede maior interatividade, dá preguiça de vasculhar detalhes”*.

Juntando-se a isto o reduzido tempo disponível para a realização de cursos durante a jornada de trabalho, tem-se então uma potencial fonte de insatisfação dos usuários, o que poderá prejudicar o resultado de todo o processo de aprendizagem.

### **6.1.3. Interrupções**

Outro fator citado pelos colaboradores como uma desvantagem da utilização de metodologias de EAD é a *dificuldade de concentração* proveniente da realização dos cursos em local de trabalho. Este aspecto tem relação com o conceito de *aprendiz corporativo* de Nipper (1989). Segundo o autor as pessoas que participam de processos de EAD a partir do local de trabalho, os *aprendizes corporativos*, sofrem grande influência do ambiente. De acordo com Nipper (1989) esses aprendizes conectam-se, na maioria das vezes, durante o horário de serviço fazendo com que a interatividade com o curso tenha que ser espremida entre as tarefas do trabalho.

Assim, em meio às pressões do dia-a-dia, é comum que as pessoas não encontrem com muita frequência tempo livre para o seu auto-desenvolvimento. É neste momento em que se põe à prova o comprometimento organizacional com relação à aprendizagem de seus colaboradores. Quando a busca do desenvolvimento deixa de ser apenas uma macro-estratégia organizacional e passa a fazer parte do cotidiano da empresa.

Idealmente os estudantes da EAD deveriam encontrar suas próprias horas e lugar no qual possam estudar confortavelmente, podendo isto significar um cronograma de um “período de treinamento” no trabalho, com a cooperação dos colegas. Na prática, esta parece ser uma idéia difícil de ser colocada em prática, mas a observação do ambiente demonstrou que tentativas estão sendo feitas, o que representa um aspecto positivo para a evolução da utilização da EAD na organização.

Ao não se possibilitar que o colaborador se concentre de forma adequada no conteúdo que está acessando, o processo é sensivelmente prejudicado. Uma das respostas dadas pelos

entrevistados resume essa dificuldade: *“a desvantagem é que em agências com muito serviço não existe tempo disponível para realizar o curso, pois o serviço sempre estará em primeiro lugar e o curso ficará relegado a segundo plano”*.

O que deve ser ressaltado é que a empresa pode estar desta maneira desempenhando papéis opostos em uma mesma situação. Nipper (1989) comenta que uma das maiores dificuldades na implementação de cursos a distância no ambiente organizacional, é que a cultura corporativa pode não estar preparada para suportar o aprendizado dos empregados.

De um lado, a organização desenvolve estratégias importantes em direção ao desenvolvimento de seus colaboradores, estimulando a sua educação através da disponibilidade de cursos próprios, do oferecimento de bolsas de estudo em diferentes níveis de graduação, e premiando através do reconhecimento e de oportunidades aqueles que apresentam uma melhora em suas atitudes, habilidades e competências no local de trabalho.

Mas por outro lado, estabelece metas que não permitem o desligamento temporário do funcionário em relação a suas funções durante o período de trabalho, não enxergando o tempo despendido em cursos como um investimento que irá trazer melhoras na realização destas mesmas funções.

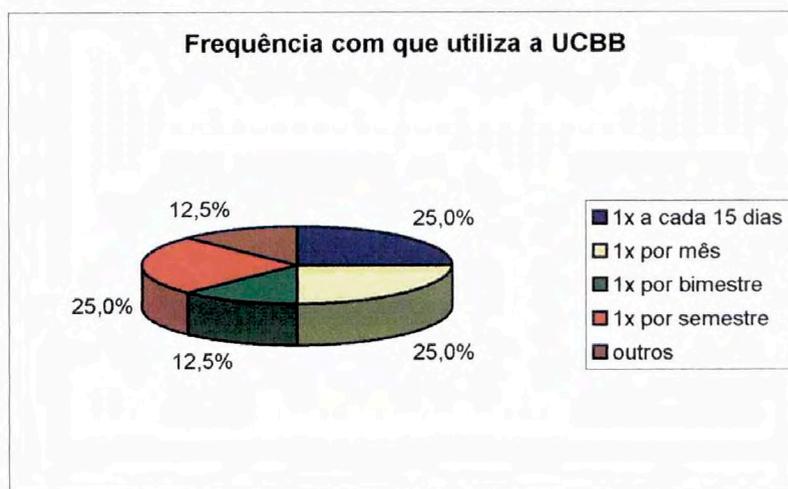
No entanto este problema não pode ser apontado como sendo proveniente de superiores imediatos despreparados. Estes superiores são também funcionários que não possuem freqüentemente tempo disponível para a utilização dos recursos disponibilizados pela UCBB. Na verdade cada colaborador pressionado por metas encontrará um superior também pressionado por metas em uma seqüência que irá terminar apontando como a causa principal uma sociedade de economia competitiva que, em todos os setores, busca conseguir maiores resultados com menores despêndios.

Certamente não há como negar que a competitividade existe mas, como já comentado neste trabalho, é justamente neste cenário que as organizações que deixarem de explorar

apenas o esforço de seus funcionários, para explorar o seu conhecimento e o seu potencial é que terão a vantagem competitiva necessária para a sobrevivência. Para Meinster *apud* Santos (2000, p.20) “se há quarenta anos as pessoas eram consideradas um custo no balanço patrimonial, a visão atual é que elas constituem ativos fundamentais à identificação e solução de problemas”.

## 6.2. **Freqüência de Utilização**

As desvantagens citadas acima, e o descontentamento provocado por elas, refletem-se na questão da freqüência de utilização por parte dos colaboradores da UCBB, através de seu portal da *Internet* ou na *Intranet* da empresa.



**Gráfico 2: Freqüência com que utiliza a UCBB**

**Fonte: dados primários**

As respostas mais citadas foram de *uma vez a cada quinze dias*, *uma vez a cada mês* e *uma vez por bimestre*. Ao serem analisadas estas respostas dois fatos devem ser ressaltados. Nenhum dos entrevistados marcou a resposta “uma vez por semana” e, ainda, mais da metade deles utiliza a UCBB com uma freqüência bimestral ou menor.

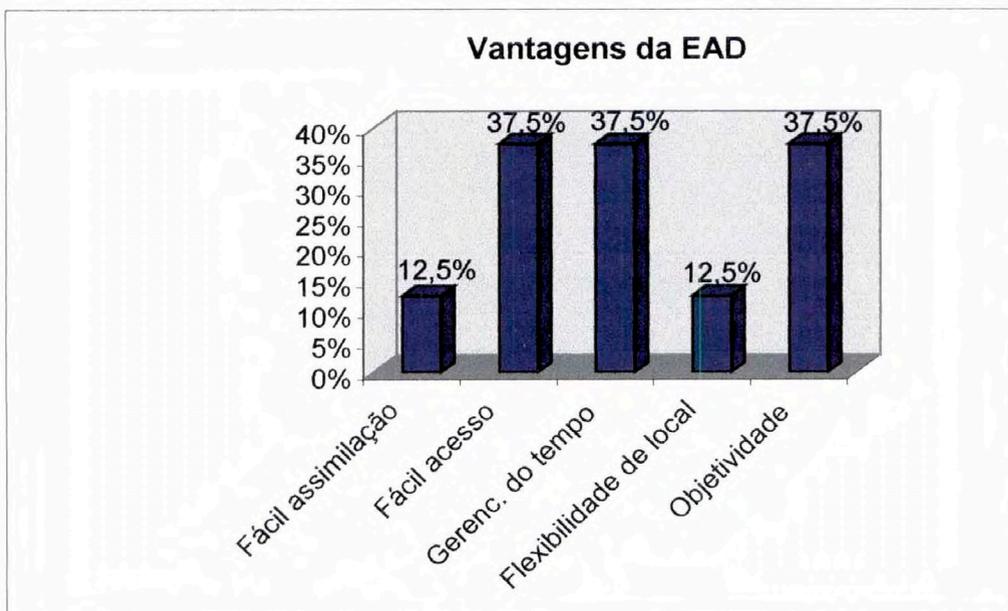
Tendo em vista a preocupação explicitada pelo Banco do Brasil com a contínua educação de seus colaboradores, assim como, numa visão mais ampla, a necessidade de

constante atualização exigida pela grande concorrência na qual a organização está inserida, tais respostas podem ser consideradas preocupantes.

### 6.3. Vantagens

Em contrapartida às desvantagens citadas pelos entrevistados com relação ao uso de metodologias de EAD, também foram questionadas as vantagens relativas ao processo. As três principais respostas apresentaram um equilíbrio, sendo cada uma delas citada por 37,5% dos colaboradores questionados. Isto se deve ao fato de que os três fatores apontados têm relação direta com o *tempo*, recurso, como já visto, cada vez mais escasso para o *aprendiz corporativo*.

O aspecto *fácil acesso* diz respeito à disponibilidade de equipamentos conectados à *Intranet* que possibilitam ao colaborador acesso à UCBB em qualquer momento, seja na agência durante o período de trabalho ou em casa durante todo o dia.



**Gráfico 3: Vantagens da EAD**

**Fonte: dados primários**

Fortemente relacionada a isto está a liberdade de *gerenciamento do tempo* que permite ao funcionário começar ou parar a utilização do recurso *on-line* de acordo com o tempo que têm disponível, não tendo ainda que se preocupar ou se balizar pelas disponibilidades de outros que estejam também utilizando aquele recurso.

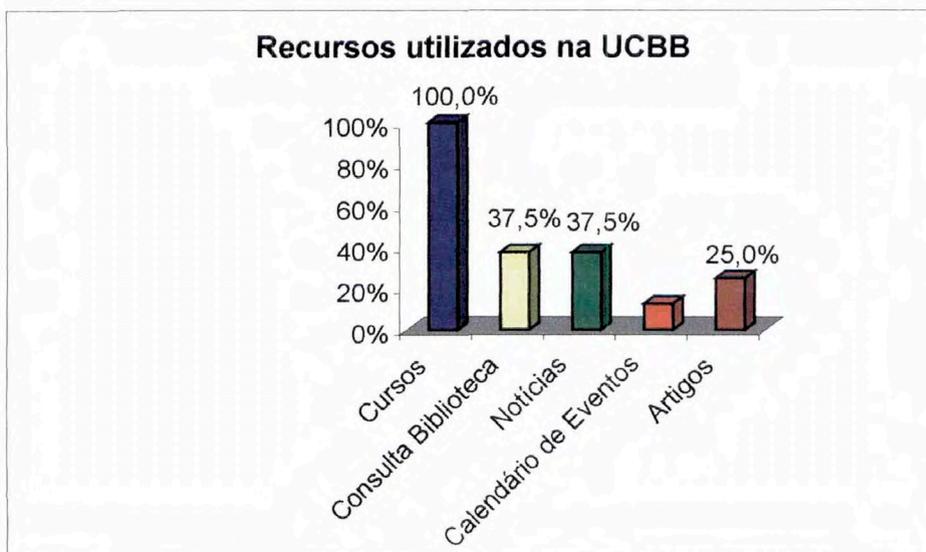
Segundo Ramos (*apud* DALMAU 2001), a flexibilidade da EAD, em relação a espaço, tempo e ritmo de aprendizagem, que permite diferentes entradas e saídas e a combinação trabalho-estudo-família, favorece a motivação e conseqüentemente a permanência no curso.

Por fim, a *objetividade* está relacionada ao fato de que os cursos oferecido pela UCBB são em geral de curta duração, permitindo que sejam assimilados e finalizados sem a necessidade de um dispêndio de tempo muito grande. Este aspecto faz com que os cursos, mesmo sendo a opção que exige mais tempo dos colaboradores, sejam os recursos mais procurados na UCBB, como veremos a seguir.

#### **6.4. Recursos utilizados na UCBB**

Sabendo-se que o portal da UCBB oferece a seus clientes internos e externos uma variedade de opções de acesso a informações, procurou-se saber quais destas são as mais procuradas.

Todos os colaboradores pesquisados utilizam a UCBB para a realização de *curso on-line*. Em segundo lugar, com 37,5%, vem a opção de *consulta à Biblioteca do Banco do Brasil*, onde podem ser pesquisados e solicitados livros das mais diversas áreas do saber, que são entregues na agência do solicitante em poucos dias, e também as *notícias*, que ajudam o colaborador a ficar atualizado com relação aos assuntos internos da organização.



**Gráfico 4: Recursos utilizados na UCBB**

**Fonte: dados primários**

É interessante lembrar entretanto que os cursos, assim como os livros de certa forma, têm uma renovação lenta se comparados com os artigos disponibilizados. Ainda, os artigos apresentados no Portal da UCBB são de rápida leitura, podendo oferecer aos funcionários uma atualização constante relacionada a diversos assuntos, merecendo assim uma maior atenção dos usuários da UCBB.

## **6.5. Cursos**

Com relação aos cursos oferecidos pela organização algumas análises podem ser feitas a partir das informações apresentadas pelos entrevistados, com relação ao conteúdo e as ferramentas disponibilizadas *on-line* pela UCBB.

Mas primeiramente é interessante apresentar os cursos presentes no portal da UCBB. Estes se dividem em dois grandes grupos: os disponíveis pela *Internet*, ou seja, que podem ser realizados de qualquer local, e os disponíveis apenas na *Intranet*, que devem ser realizados no local de trabalho.

Dentre os disponíveis pela *Internet* estão aqueles do pacote *Harvard ManageMentor*, um conjunto de trinta cursos que abrange diferentes temas relacionados à gestão. Assim, encontramos cursos mais voltados à atividades específicas como: *Comunicação Escrita e Elaborando Orçamentos* e também cursos de desenvolvimento pessoal tais como: *Dando e Recebendo Feedback, Negociando e Gerenciando seu Tempo*.

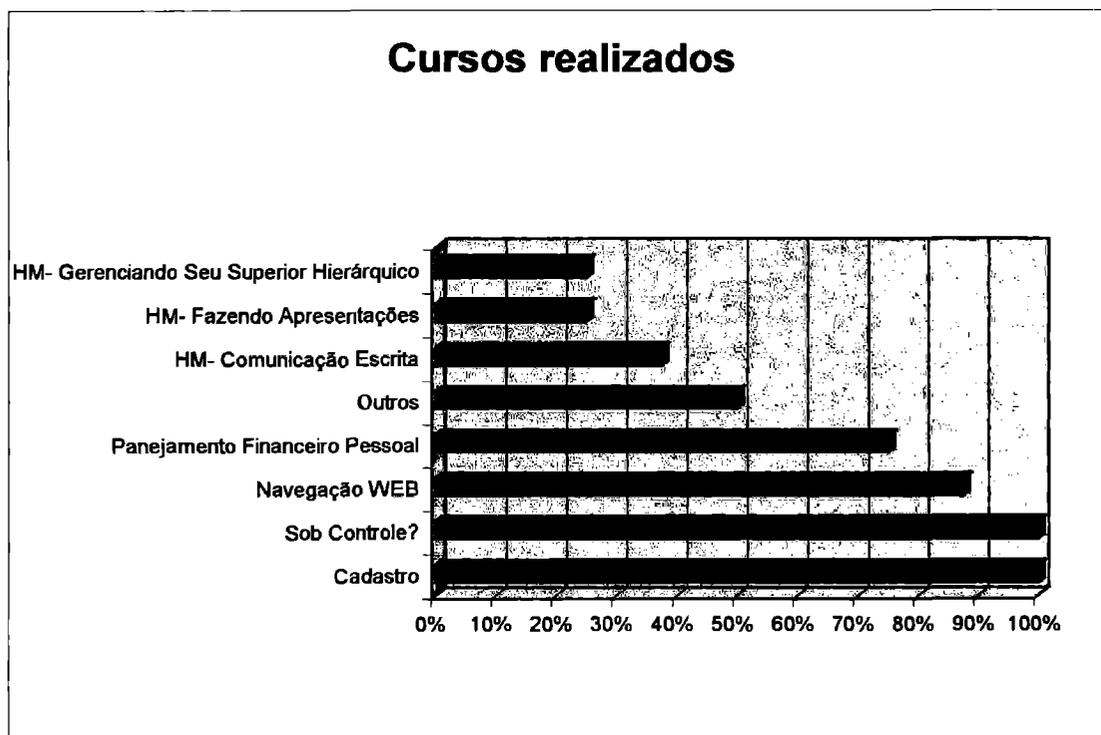
É interessante pensar como um pacote que apresenta as mesmas metodologias pode abranger cursos com temas tão diferentes, tendo uns um aspecto mais técnico, exigindo leituras e testes, e outros, um aspecto de desenvolvimento pessoal, que deveriam exigir uma prática social para o seu melhor aproveitamento.

A resposta pode ser encontrada ao se analisar a profundidade e o detalhamento dos cursos do referido pacote. Uma das características dos cursos *Harvard ManageMentor* é justamente apresentar os temas de forma rápida e objetiva, oferecendo conceitos básicos, uma série de passos e dicas, assim como algumas ferramentas ligadas ao assunto. Desta forma, sem se responsabilizar em esgotar o assunto, têm-se a liberdade de falar sobre diferentes tópicos procurando apenas guiar o interessado e introduzi-lo ao tema, ficando de sua responsabilidade a busca posterior por um conhecimento mais completo.

Essa constatação acerca da objetividade de tais cursos não busca diminuir sua validade, sendo apenas uma observação que ajuda a entender a variedade dos cursos. Na verdade tal objetividade, como apresentado anteriormente, é apontada pelos colaboradores como uma vantagem, tendo em vista o pouco tempo disponível para tal aprendizado.

Com relação aos cursos disponíveis apenas pela *Intranet* temos as seguintes opções: *Sob Controle?, Práticas de Prevenção a Lavagem de Dinheiro, Navegação WEB, Cadastro, Planejamento Financeiro Pessoal e Segurança da Informação*, todos claramente mais voltados para as funções desenvolvidas por funcionários de um banco.

Assim pode-se perceber que os cursos disponíveis apenas para a realização na agência, são aqueles que buscam muito mais aprimorar as capacidades dos colaboradores em relação às funções desenvolvidas por eles, do que aqueles presentes na *Internet*.



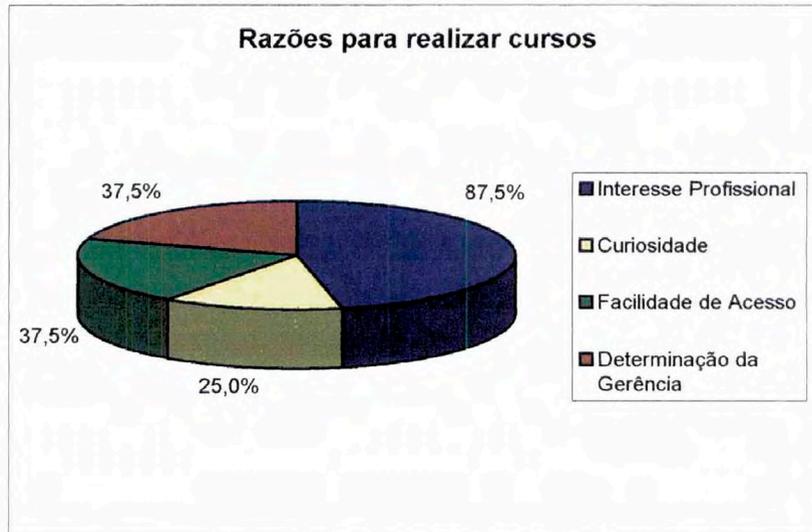
**Gráfico 5: Cursos realizados**

**Fonte: dados primários**

Curiosamente são justamente estes os cursos mais apontados como tendo sido realizados pelos entrevistados. Os cursos *Cadastro* que trata da atividade de cadastro de clientes e *Sob Controle?* que abrange a segurança no desenrolar das atividades diárias foram finalizados por todos os colaboradores pesquisados.

### **6.5.1. Razões**

Quando questionados quanto às razões que os levam a realizar cursos *on-line* na UCBB, a grande maioria dos entrevistados respondeu ter sido o *interesse profissional* a principal razão. Também foi citada a *determinação da gerência* como uma das razões para a realização de cursos na UCBB. Estas duas opções de resposta podem explicar a tendência a serem escolhidos cursos com maior relação com as funções exercidas na organização.

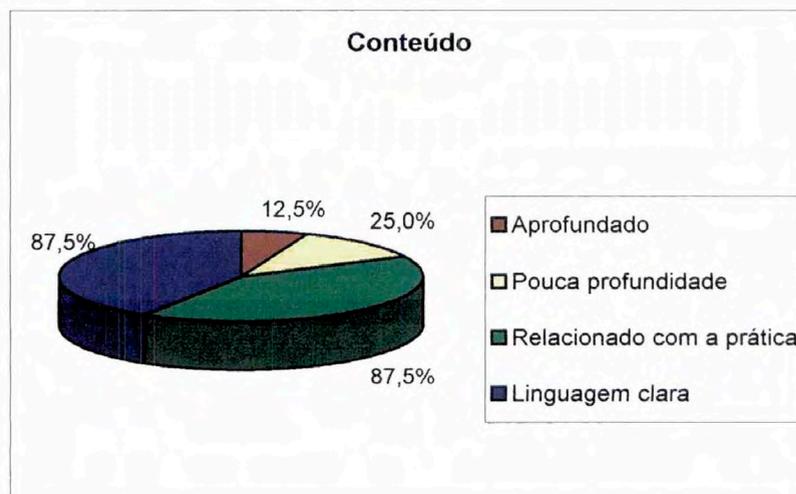


**Gráfico 6: Razões para realizar cursos**

Fonte: dados primários

### 6.5.1. Conteúdo

Com relação ao conteúdo dos cursos oferecidos pela UCBB existe uma certa divergência. Enquanto uns consideram o conteúdo de pouca profundidade (12%), outros o consideram aprofundado (6%), pela existência de *links* que direcionam o aluno a assuntos relacionados ao curso em questão.



**Gráfico 7: Conteúdo**

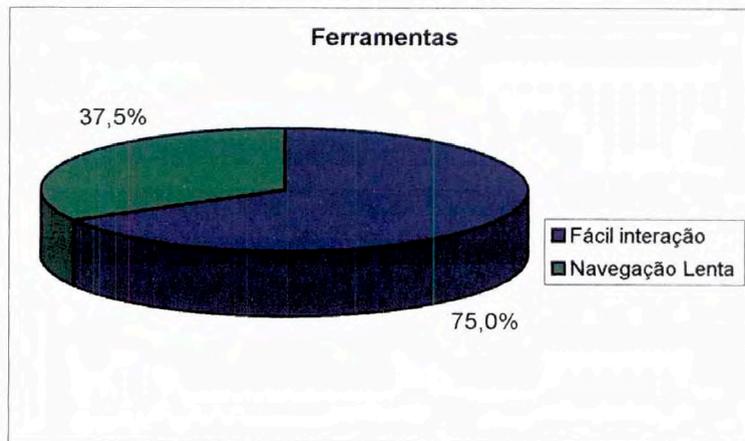
Fonte: dados primários

Por outro lado é opinião da grande maioria dos entrevistados (87,5%) que os cursos apresentam uma linguagem clara, facilitando o seu entendimento, e tem uma forte ligação com a prática das funções exercidas por eles. A resposta de um dos entrevistados resume bem esta idéia: *“o conteúdo é de fácil assimilação e esclarece muitas dúvidas do dia-a-dia no trabalho”*.

É válido lembrar aqui que justamente os cursos voltados para as funções bancárias foram os que receberam mais indicações de realização pelos entrevistados. Assim a percepção por parte dos funcionários de que os cursos são relacionados com a prática do trabalho pode ser simplesmente explicada pelo fato de que suas escolhas são direcionadas aos cursos que têm maior ligação com o seu cotidiano profissional, e não apenas pela preocupação da organização em oferecer cursos voltados a sua realidade.

### **6.5.2. Ferramentas**

No tocante às ferramentas de navegação disponíveis durante a realização dos cursos *on-line*, as respostas seguiram uma linha similar àquela relativa ao conteúdo dos mesmos. Grande parte dos entrevistados (75%) as considera de fácil interação, facilitando a navegação dentro do ambiente do curso. Como exemplo temos a resposta que diz: *“os recursos são apropriados ao curso que se está fazendo, em cada link que acessamos tiramos nossas dúvidas com rapidez e eficácia”*; e também a seguinte: *“as ferramentas utilizadas fazem dos cursos momentos leves e descontraídos onde o aprendizado acontece sem esforço”*.



**Gráfico 8: Ferramentas**

**Fonte: dados primários**

No entanto o perigo das ferramentas de grande capacidade de interação, é a limitação dos equipamentos utilizados, a qual pode ocasionar lentidão na navegação. Com isso a desmotivação do aluno é quase certa, como vemos na resposta de um dos entrevistados: “[as ferramentas] são de bom nível, fáceis de entender e amigáveis para qualquer usuário, porém o sistema trava muitas vezes”. O fator crucial na escolha das ferramentas de navegação, portanto, deve ser justamente equacionar a interação proporcionada com a velocidade alcançada, buscando sempre a satisfação do usuário.

## **6.6. Uso das diferentes metodologias**

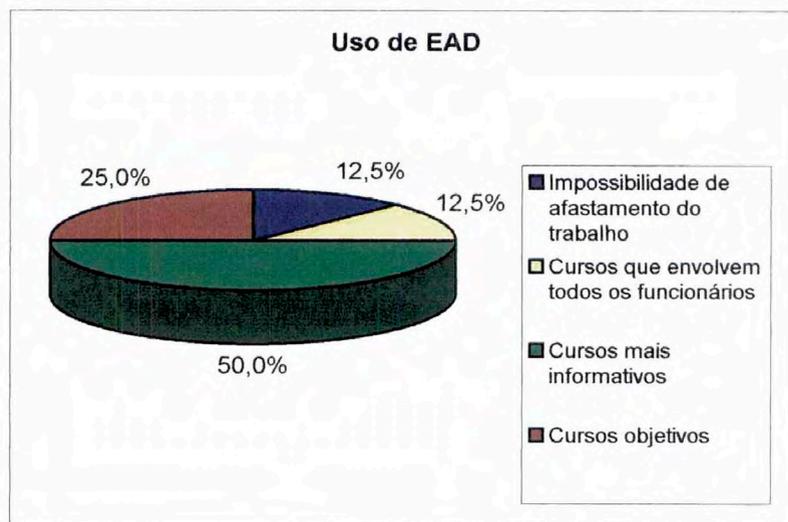
Tentando-se resumir as opiniões dos colaboradores pesquisados a respeito do uso de diferentes metodologias no processo de Treinamento e Desenvolvimento da organização, foram questionadas quais seriam as situações nas quais a EAD ou a metodologia presencial seriam mais adequadas.

### **6.6.1. Educação à Distância**

De acordo a maioria dos entrevistados (75%), as metodologias de EAD são mais adequadas para cursos com teor informativo ou objetivo, ou seja, cursos que apresentem

visões gerais sobre determinado assunto, de curta duração, e que não necessitem da opinião do aluno. Foram dados como exemplos cursos de regras gramaticais e normas bancárias.

Tais cursos são de assimilação relativamente fácil e não exigem discussões e experiências em grupos para complementar o aprendizado. Os colaboradores parecem sentir-se mais confortáveis ao utilizar o formato da EAD em temas sobre os quais já possuam algum conhecimento, servindo esses mais como solução para os problemas corriqueiros do dia-a-dia no desempenho de suas funções.



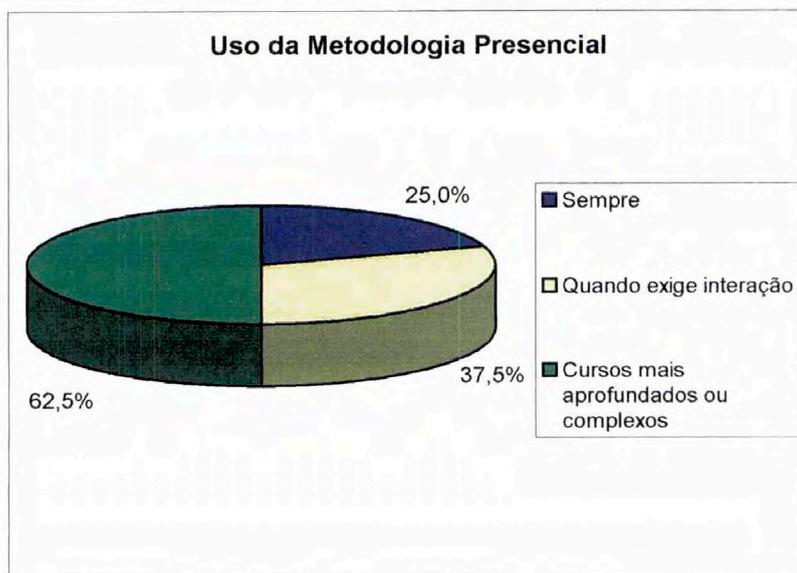
**Gráfico 9: Uso da EAD**

**Fonte: dados primários**

Outras situações também citadas são: impossibilidade de afastamento do trabalho e cursos que envolvem todos os funcionários, o que acarretaria uma despesa maior por parte da organização.

### **6.6.2. Presencial**

O modo presencial, em consequência, é apontado por 62,5% dos entrevistados como necessário em cursos que aprofundem determinado tema ou que se relacionem a assuntos mais complexos. A idéia é que a interação entre aluno e instrutor possibilite uma melhor compreensão do assunto e maior facilidade no entendimento do tema.



**Gráfico 10: Uso da metodologia presencial**

**Fonte: dados primários**

Para 37,5% dos colaboradores pesquisados o modo presencial também deve ser utilizado em cursos que exigem uma interação entre os alunos, e a troca de experiências entre eles. Desta forma percebemos que os colaboradores confiam no aprendizado adquirido pelo computador até um certo nível de complexidade, onde algumas dúvidas cotidianas possam ser respondidas.

Na medida em que o curso passa a abranger assuntos mais complexos e que exigem uma maior esforço de entendimento, eles preferem ter o apoio de outros colegas para que junto possam construir o conhecimento necessário.

Já para 25% dos funcionários a metodologia presencial é *sempre* a mais recomendada, oferecendo desta forma uma visão mais cética quanto à validade dos cursos oferecidos no ambiente *on-line*. É interessante lembrar nessa discussão que os cursos presenciais no Banco do Brasil geralmente significam uma semana onde o colaborador pode se desligar de seu trabalho cotidiano, conhecer novas pessoas e, em muitos casos, novas cidades.

A questão refletida em tais respostas então deixa de ser um pouco relacionada à efetividade dos cursos oferecidos à distância e passa a se referir a todo o processo envolvido na realização de cursos presenciais e a experiência que ele representa, algo às vistas do colaborador muito mais estimulante do que algumas horas a frente do computador.

Um exemplo que ilustra uma escolha no mínimo interessante entre a metodologia de EAD e a Presencial é a disponibilidade de um curso denominado “Liderando Equipes” e outro denominado “Matemática Financeira”. Dada a natureza dos dois temas, onde o primeiro lida essencialmente com a natureza humana e a interação entre pessoas e o segundo lida com uma ciência exata como a matemática, qual seria o primeiro pensamento ao tentar-se adivinhar qual deles é apresentado *on-line* e qual é ministrado de forma presencial?

Certamente a tendência é esperar que o curso que lida com o envolvimento entre pessoas seja feito com base no contato interpessoal e realizado através de inúmeras dinâmicas de grupo que tentem reproduzir situações reais. Mas na verdade esta é a descrição do curso “Matemática Financeira”, o qual é realizado de forma presencial ao longo de uma semana com grupos de vinte a trinta colaboradores. O curso “Liderando Equipes” faz parte do já citado pacote da *Harvard ManageMentor* e envolve a mesma metodologia de conceitos básicos, passos, dicas e ferramentas.

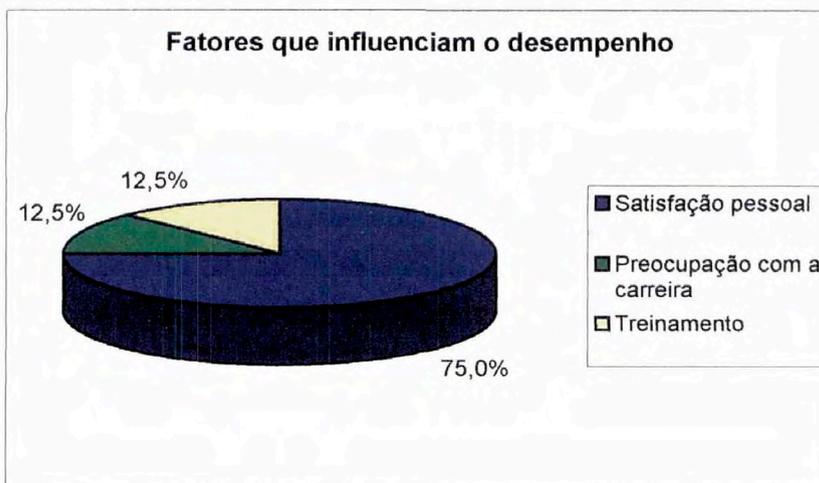
A intenção do exemplo não é criticar negativamente nenhuma das abordagens utilizadas. Certamente o aprendizado da matemática em grupo e sob o cuidado de um orientador pode ser muito proveitoso, assim como a teoria apresentada no curso *on-line* de liderança pode servir de ajuda àqueles que encontram dificuldade nesse aspecto da vida profissional.

O interessante é perceber que ao compararmos os gastos envolvidos nos dois cursos disponibilizados, a atenção da organização neste pilar do T&D parece estar mais voltada ao aspecto técnico das funções exercidas do que ao aspecto pessoal de seus colaboradores.

## 6.7. Influência no Desempenho

Por fim, buscando-se saber a importância dada ao treinamento pelos colaboradores, foi questionado qual fator têm maior influência na melhoria de seu desempenho.

A grande maioria dos entrevistados (75%) apontou a *satisfação pessoal* como sendo tal fator, sendo poucos (12,5%) aqueles que têm o treinamento como principal ponto de influência no seu desempenho.



**Gráfico 11: Fatores que influenciam o desempenho**

**Fonte: dados primários**

As respostas apresentadas nos fazem questionar até que ponto a preocupação da organização com a geração de conhecimento está realmente disseminada entre seus colaboradores. Certamente a satisfação pessoal tem grande influência na motivação dos indivíduos, mas a falta de respostas indicando a relação direta entre processos de T&D e desempenho chama a atenção.

Essas respostas podem ser justamente um reflexo da pouca presença de tais processos no cotidiano da organização, sendo realizados em algumas semanas distribuídas ao longo ano, e longe do local de trabalho.

O processo de Treinamento e Desenvolvimento passa a ser assim algo pontual, planejado e marcado no calendário de cada colaborador, e não algo vinculado à realização de suas atividades, cotidiano e contínuo.

Neste ponto não pode deixar de ser lembrada a característica das metodologias de EAD que justamente trazem o processo de T&D para o local de trabalho. Um curso auto-gerenciado, feito durante o período de trabalho, deixa de ser algo estranho às atividades do dia-a-dia e passa a fazer parte das mesmas. Assim, feita no cotidiano, a educação pode literalmente receber o conceito de *contínua*.

### **6.8. Análise da pesquisa**

É possível perceber uma preocupação por parte do Banco do Brasil com o processo de Treinamento e Desenvolvimento de seus colaboradores. Ainda, a organização parece focar seus esforços em fornecer a seus colaboradores treinamentos que os permitam conhecer mais a fundo o ramo do setor financeiro em que trabalham.

Esse conhecimento adquirido pode facilitar em muito a solução dos problemas que venham a surgir no cotidiano do trabalho, seja numa função de atendimento, ou numa função de apoio. Ainda, tal conhecimento permite que os colaboradores sintam-se mais seguros ao lidar com os clientes, fornecendo informações precisas, no momento em que são solicitadas.

Entretanto, ao focar grande parte de seus esforços no treinamento de seus funcionários, a organização corre o risco de deixar de lado o desenvolvimento dos mesmos. Assim, poderão ser encontrados colaboradores que entendem completamente de suas funções e responsabilidades, mas que não são capazes de trabalhar eficientemente em grupo com seus colegas ou de atender de forma cortês o cliente ao qual deveria ajudar.

No tocante aos esforços de Desenvolvimento Pessoal no Banco do Brasil, o principal exemplo que pode ser dado é o oferecimento de bolsas de estudo nos diferentes níveis de

ensino, tendo a empresa no ano passado atendido todos os pedidos de bolsa de graduação feitos por seus colaboradores, no total de 1.752.

O que pode estar sendo deixado de lado, entretanto, é a preocupação com este desenvolvimento no aspecto cotidiano do trabalho. Os cursos presenciais disponibilizados primam pelo aspecto do conhecimento técnico dos funcionários, ficando os cursos de cunho pessoal a cargo das metodologias de EAD.

Estes casos, por sua vez, parecem não ser muito bem vistos pelos colaboradores, que os julgam de conteúdo pouco aprofundado e de pouca interação, características que não se enquadram no perfil de um curso que busca mudar o comportamento das pessoas.

A preocupação com os dois lados do crescimento dos colaboradores, o treinamento e o desenvolvimento, são vitais para qualquer organização. Mas certamente esse processo de T&D de colaboradores de uma forma mais completa exige muitos recursos, tanto financeiros, materiais e de tempo. E é neste ponto que a EAD surge para tentar proporcionar resultados de qualidade sem que sejam necessárias grandes despesas a longo prazo.

Principalmente em organizações como o Banco do Brasil, que podem utilizar o mesmo sistema *on-line* para toda a sua rede de agências, dividindo os custos entre cada uma delas, o impacto financeiro das novas tecnologias pode ser amenizado.

Contudo, outro ponto a ser analisado ao tratar-se de tecnologias relativamente recentes é a resistência a sua implementação por parte dos colaboradores. Justamente por isso é necessário que o processo de implementação e utilização de ferramentas de EAD seja acompanhado de uma análise de seu potencial junto aos colaboradores. Tanto quanto a análise da viabilidade técnica do projeto é importante conhecer a percepção dos funcionários em relação a ele, pois será a partir dessa percepção que eles irão reagir a todo o processo.

No caso estudado pôde ser percebido um considerável ceticismo por parte dos colaboradores em relação ao T&D com base em metodologia de EAD. As respostas que

apontavam os cursos *on-line* como indicados principalmente para temas objetivos e pouco complexos é um claro exemplo.

A causa desse ceticismo parece entretanto não ser proveniente apenas de dúvidas com relação à viabilidade de uma educação feita à distância, mas também da maneira como a EAD é aplicada no ambiente organizacional em questão. A lentidão do processo *on-line* assim como as constantes interrupções, ambas apontadas como desvantagens, não podem ser atribuídas genericamente às metodologias de EAD, mas sim à EAD na organização estudada.

Assim a partir do momento em que a organização se dispuser a melhorar a capacidade dos equipamentos disponíveis, o que representaria uma melhora no desempenho das mais diversas funções internas e não apenas do T&D, como também proporcionar aos colaboradores momentos mais privados para que estes realizem seus cursos, o que não é tão ilusório tendo em vista a disposição de abrir mão dos mesmos por uma semana no caso de cursos presenciais, o Banco do Brasil poderia objetivamente minimizar duas das desvantagens apontadas por seus colaboradores.

A principal delas no entanto, a falta de interação entre os participantes, continuaria presente justamente por ser o cerne do ensino à distância. Mas se melhor analisada ela é aceitável na medida em que é uma tendência nos mais diferentes aspectos da vida moderna, assim como é cada vez mais minimizada pelas novas tecnologias. Ainda tal desvantagem tem vinculadas a ela as principais vantagens apontadas pelos colaboradores, como flexibilidade de local, tempo e facilidade de acesso.

Outro ponto que carece atenção é o melhor aproveitamento da metodologia de EAD nos casos em que ela é mais recomendada, assim como o formato presencial. É interessante que os cursos oferecidos *on-line* o sejam desta maneira por serem adequados ao formato, e não apenas por pertencerem a um pacote adquirido pela organização.

Ao demonstrar aos colaboradores uma maior confiança na EAD, a empresa poderá motivá-los a utilizar tais ferramentas. Cursos que sejam de vital importância para a atividade do colaborador, mas que possam ser transmitidos digitalmente sem perder a qualidade, devem ser feitos desta forma. Assim os recursos economizados podem ser utilizados na forma presencial, para cursos que realmente necessitem desta metodologia.

Desta maneira os colaboradores não perderão a oportunidade de ter a experiência de um curso presencial, com tudo o que ela representa no caso do Banco do Brasil, e a organização poderá também investir fortemente no lado do desenvolvimento pessoal.

Ainda, uma solução alternativa é a chamada aprendizagem híbrida ou *blended learning*. Nesta modalidade busca-se integrar atividades *on-line* e atividades presenciais em um mesmo curso, tendo-se a vantagem da flexibilidade de tempo e espaço em alguns momentos e a interação entre os estudantes em outros.

Uma pesquisa do site *E-learning Brasil*<sup>4</sup> aponta que 98% das organizações nacionais acreditam que a combinação do treinamento presencial e eletrônico pode vencer as resistências enfrentadas pelo *e-learning*.

---

<sup>4</sup> < <http://www.elearningbrasil.com.br> >

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O aumento da competitividade na economia atual, decorrente do aumento do número de organizações disputando o mesmo setor, e da especialização das mesmas não é novidade. Com isso, a nova onda da economia, denominada Era da Informação, não é mais apenas uma teoria da academia e sim uma realidade a ser enfrentada na busca da sobrevivência organizacional.

O ramo das instituições financeiras, assim como qualquer outro, sofre as conseqüências dessas mudanças. Isso pode ser percebido claramente a partir das novas estratégias utilizadas pelos bancos, as agências especializadas, que buscam prestar atendimento a um determinado público, cada vez mais específico. Os nichos de clientes podem envolver pessoas de maior poder aquisitivo, universitários, pequenos empreendedores, empresas de grande porte ou mesmo instituições do governo.

Com este tipo de proposta de diferenciação é exigida das empresas que prestam tais serviços uma maior especialização, e isso envolve, invariavelmente, maior e melhor uso do conhecimento de que dispõem. Contudo, este conhecimento não pertence à organização, e não depende apenas dela para se tornar um recurso valioso, ele é constituído pelo conhecimento de cada um de seus colaboradores, colocado em prática no desenvolver de suas atividades.

Por outro lado, existe algo que permanece por trás de cada processo de atendimento, seja ele em uma agência normal, de alta classe, de grandes corporações ou do setor público. Qualquer contato, mesmo entre organizações, envolve invariavelmente um contato entre pessoas. Instituições não conversam entre si, pessoas sim. Corporações não negociam, pessoas sim. Assim, além do grande conhecimento exigido pela especialização do serviço, é vital a prestação de um atendimento igualmente especializado, durante o contato pessoal.

Essa exigência de conhecimento e atendimento de qualidade exige que o termo *Treinamento e Desenvolvimento* seja exercido de forma completa, de um lado o conhecimento técnico e a preparação para a atividade, e de outro o desenvolvimento de habilidades interpessoais, que servirão para a vida além daquela profissão.

O Banco do Brasil por sua vez, vêm demonstrando já há algum tempo, através de suas estratégias na área de Recursos Humanos, uma forte preocupação com a educação de seus colaboradores. Com relação às metodologias de EAD se preocupa sempre em estar atualizado, desde a década de 80 quando já produzia seus próprios vídeos de treinamentos, até a atualidade em que utiliza a Universidade Corporativa Banco do Brasil para disponibilizar conhecimento para seus colaboradores e para a comunidade em geral, através de diversas ferramentas de ensino.

O grande desafio então é fazer com que todo o material e recursos disponibilizados pela Universidade Corporativa sejam utilizados de maneira produtiva por seus colaboradores a fim de melhorarem o desempenho na realização de suas atividades, tanto do ponto de vista técnico como de interações interpessoais.

O que a pesquisa mostrou, entretanto, é uma grande preferência por parte dos colaboradores em relação aos treinamentos presenciais, e a cultura organizacional leva grande parte da responsabilidade neste ponto. É comum na organização perceber um treinamento presencial como uma chance de se afastar do trabalho por uma semana, conhecer novas pessoas e novos lugares. Esta oportunidade aos olhos dos colaboradores é tentadora, e certamente não há por que não o ser.

Mas o ambiente em que se encontra o Banco do Brasil não permite mais tão facilmente essa liberdade. Ele exige sim o treinamento e o desenvolvimento, mas de maneira interligada às atividades diárias. O treinamento deve deixar de ser um processo separado para fazer parte das funções de cada um dos colaboradores.

É neste momento em que as metodologias de EAD têm seu potencial reforçado e tornam-se cada vez mais atraentes na busca da união do trabalho com a educação. Contudo esta mudança do treinamento presencial para o ambiente *on-line* não depende apenas de uma determinação da alta gerência da organização, ela depende principalmente da aceitação por parte daqueles que são o centro do processo, os colaboradores.

No caso estudado é percebida uma aceitação das metodologias de EAD principalmente em casos de cursos mais simples e informativos, ou seja, aqueles em que não são necessárias intervenções do orientador ou discussões com outros estudantes. Ainda, as desvantagens apontadas, como a velocidade de navegação e as constantes interrupções do ambiente de trabalho, prejudicam muito a aceitação desta modalidade.

O foco do Banco do Brasil, no que tange o processo de T&D deve ser então aprimorar as suas metodologias de EAD, ao passo em que conscientiza seus colaboradores da importância de que eles mesmos tornem-se responsáveis pela criação do conhecimento, tomando para si o gerenciamento do seu processo de treinamento e desenvolvimento.

Contudo, isto deve ser feito sem deixar de lado a modalidade de educação presencial, que não perde sua importância frente às mudanças do ambiente. Uma boa opção, já mencionada, é a utilização da *aprendizagem híbrida* que busca tornar a adoção do modelo *on-line* mais suave e de fácil aceitação dentro da organização.

A tarefa que o Banco do Brasil tem pela frente não é simples. Desdobrar estratégias organizacionais em atividades cotidianas exige o comprometimento de todos os colaboradores, principalmente daqueles com papel de liderança.

Tratando-se ainda de um processo que envolve a gerência do tempo, e o interminável dilema entre concentrar esforços na importante tarefa de “apagar incêndios” no dia-a-dia ao mesmo tempo em que investe tempo em atividades com resultados significativos a longo prazo, a atenção dispensada deve ser redobrada.

A realidade está colocada a frente da organização e cabe a ela tomar as ações necessárias para se adaptar, correndo o risco, caso contrário, de não sobreviver no novo ambiente de mercado que se apresenta.

## REFERÊNCIAS

BOOG, Gustavo G. (Org.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1980.

BOOG, Gustavo G. (Org.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CARLETTO, Luiz Antônio. **Um estudo e uma proposta de estratégia de implementação de e-learning**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

DALMAU, Marcos Baptista Lopes. **Impactos da utilização da educação a distância na capacitação de recursos humanos em empresas de grande porte**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

DALMAU, Marcos Baptista Lopes, et al. **A educação profissional, a EAD e as universidades corporativas: um mercado emergente**. Disponível em: <[www.abed.org.br](http://www.abed.org.br)> Acesso em: 15 jan 2004.

GDIKIAN, Elizabeth A.; SILVA, Moisés C. da. **Educação estratégica nas organizações – como as empresas de destaque gerenciam o processo de educação corporativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. ver. ampl. São Paulo: Atlas, 1990.

LEMOS, Dannyela da Cunha. **Educação corporativa: pesquisa de soluções em e-learning e modelos de universidades corporativas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

LOUREIRO, Roberto de Oliveira. **As responsabilidades do treinamento**. Disponível em: <[www.rh.com.br](http://www.rh.com.br)> Acesso em: 15 janeiro 2004.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NIPPER, Soren. Comunicação, Computadores e Educação à Distância. In: **Segundo Simpósio de Conferência Via Computador**, 1989, Ontário.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, André Luiz de. **Aprendizagem organizacional a distância**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

RODRIGUES, Ana Paula Grillo. **As implicações da educação a distância via internet no processo de motivação: o caso do SENAI/SC**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

RODRIGUEZ, Martius V. **Existe diferença entre universidade corporativa e centro de treinamento?** Disponível em: <[www.rh.com.br](http://www.rh.com.br)> Acesso em: 15 janeiro 2004.

SILVA, Fátima Cristina Nóbrega da. **Avaliação de treinamento e desenvolvimento de pessoas.** Disponível em: <www.rh.com.br> Acesso em: 15 jan 2004.

\_\_\_\_\_. **Estabelecendo suas expectativas com a utilização do e-learning.** Disponível em: <www.rh.com.br> Acesso em: 15 jan 2004.

BANCO DO BRASIL. Apresenta informações sobre sua história. Disponível em: <www.bb.com.br>. Acesso em: 12 mar 2004.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STUR, Daniel. **O resultado contínuo - surgem as universidades corporativas.** Disponível em: <www.rh.com.br> Acesso em: 15 jan 2004.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Capital intelectual: administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e empresas.** São Paulo: STS, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, Fábila Magali Santos. **Considerações teórico-metodológicas para elaboração e realização de cursos virtuais.** Disponível em: <www.abed.org.br> Acesso em: 15 jan 2004.

## APÊNDICE

### Questionário

Nome:

Cargo:

Agência:

Tempo de BB:

01- Frequência com que utiliza a Universidade Corporativa Banco do Brasil (UCBB):

- 1x por semana       1x a cada 15 dias       1x por mês  
 1x por bimestre       1x por semestre       outra: \_\_\_\_\_

02- Recursos utilizados:

- cursos       consulta a biblioteca       resenhas       calendário de eventos  
 notícias       ferramentas gerenciais       artigos       outros: \_\_\_\_\_

03- Quais cursos já realizou *on-line* na UCBB?

- Sob Controle?       Navegação WEB       Cadastro       Planej Financeiro Pessoal  
 Cursos Harvard ManageMentor: \_\_\_\_\_

04- Razões para realizar cursos *on-line* na UCBB (cite no máximo duas):

- interesse profissional       curiosidade       facilidade de acesso  
 determinação da gerência       outros:

05- Qual a sua opinião sobre o conteúdo dos cursos *on-line* da UCBB? (clareza, profundidade, relacionamento com a prática do trabalho, etc)

---

---

---

06- Qual a sua opinião sobre os recursos (ferramentas e mídias) de ensino disponíveis na UCBB? (interatividade, rapidez, eficácia em apresentar o conteúdo, etc)

---

---

---

07- As metodologias utilizadas motivam para a conclusão do curso?

- muito       pouco       indiferente

08- Quais são os aspectos positivos (vantagens) de realizar cursos *on-line* na UCBB?

---

---

---

09- Quais são os aspectos negativos (desvantagens) de realizar cursos *on-line* na UCBB?

---

---

---

10- Qual foi o impacto dos cursos *on-line* da UCBB no desempenho de sua função?

---

---

---

11- Já participou de Treinamento na *forma presencial*? Quais os mais recentes? Comente sobre os seus resultados.

---

---

---

12- Na sua opinião, quais são as principais diferenças entre a *forma presencial* e a *educação à distância* nos resultados do Treinamento?

---

---

---

13- Na sua opinião, em quais circunstâncias é mais recomendado o uso da *educação à distância* ou da *forma presencial*?

Educação à distância: \_\_\_\_\_

Presencial: \_\_\_\_\_

---

14- De maneira geral, qual fator tem maior influência na melhoria do seu desempenho?

( ) satisfação pessoal      ( ) preocupação com a carreira      ( ) treinamento

( ) remuneração variável      ( ) outros: \_\_\_\_\_

**Obrigado!**  
**Diego Zen Rosauro**