

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

RENATO AUGUSTO FORTUNATO

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA: OS REFLEXOS NO COMPORTAMENTO
DOS COLABORADORES DE DUAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS DE SÃO
JOSÉ DO RIO PRETO – SP**

Florianópolis

2007

RENATO AUGUSTO FORTUNATO

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA: OS REFLEXOS NO COMPORTAMENTO
DOS COLABORADORES DE DUAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS DE SÃO
JOSÉ DO RIO PRETO – SP**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado 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: Nilo Otani, MSc


Florianópolis

2007

RENATO AUGUSTO FORTUNATO

UNIVERSIDADE CORPORATIVA: OS REFLEXOS NO COMPORTAMENTO
DOS COLABORADORES DE DUAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS DE SÃO
JOSÉ DO RIO PRETO – SP

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 12 de fevereiro de 2007.



Professor Rudimar Antunes da Rocha, Doutor
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Professor Nilo Otani, MSc
Orientador



Luis Moretto Neto, Doutor
Membro



Valter Saurin, Doutor
Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao professor Nilo, pelas sábias orientações ao decorrer deste trabalho.

Aos meus pais Flávio e Creuza, pela confiança, apoio incondicional e ensinamentos durante minha vida e em minha jornada para Florianópolis.

Aos meus irmãos André e Marina, pelo carinho e amizade que me fortalecem.

À minha companheira Luzmarina, pelos incentivos e por sempre me fazer sorrir.

A todos os meus familiares e amigos que de certa forma colaboraram para a consolidação de mais esta etapa da minha vida.

RESUMO

FORTUNATO, Renato Augusto. **Universidade corporativa**: os reflexos no comportamento dos colaboradores de duas agências bancárias de São José do Rio Preto - SP. 2007. 82 f.. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Este trabalho, primeiramente, apresenta o contexto de surgimento das *universidades corporativas em substituição aos departamentos de treinamento e desenvolvimento*. A fundamentação teórica evidencia os conceitos, objetivos e princípios das universidades corporativas, além disso, aborda a questão dos paradigmas e do comportamento. A pesquisa tem como objetivo principal demonstrar os reflexos da implantação das universidades corporativas no comportamento dos colaboradores da agência Avenida Bady Bassit do Banco Real e da agência Dezenove de Março da Caixa Econômica Federal, localizadas na cidade de São José do Rio Preto – SP. Para isso, foi realizado um levantamento de campo com trinta e oito funcionários de ambas as agências em uma abordagem quantitativa e utilizando questionários autopreenchidos como instrumento de coleta de dados. Os resultados indicam que as universidades corporativas das empresas participantes da pesquisa têm obtido sucesso ao melhorar o desempenho, qualificação profissional, comprometimento e motivação dos colaboradores das agências pesquisadas. Além disso, apresenta-se a avaliação dos cursos oferecidos pelas universidades corporativas e os tipos de treinamentos mais importantes para a qualificação profissional, de acordo com os colaboradores.

Palavras-chave: Universidade Corporativa; Mudança; Comportamento.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Mudança de paradigma do treinamento para aprendizagem.....	21
Quadro 2 – Casos de educação corporativa no setor financeiro nacional	24

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária – CEF.....	42
Gráfico 2 – Tempo de serviço – CEF.....	43
Gráfico 3 – Instrução – CEF.	43
Gráfico 4 – Participação em algum curso pela UC Caixa.	44
Gráfico 5 – Avaliação do curso em que participou – CEF.....	45
Gráfico 6 – Motivação em participar constantemente dos cursos – CEF.....	45
Gráfico 7 – Qualificação profissional após os cursos – CEF.	46
Gráfico 8 – Comprometimento com os objetivos da empresa após treinamento pela UC Caixa.....	47
Gráfico 9 – Reconhecimento da CEF pelo trabalho do funcionário após treinamento pela UC.....	47
Gráfico 10 – Motivação a adquirir conhecimento por conta própria após treinamento pela UC Caixa.....	48
Gráfico 11 – Comunicação na empresa após treinamento pela UC Caixa.	49
Gráfico 12 – Relacionamento com colegas de trabalho após treinamento pela UC Caixa.	50
Gráfico 13 – Desempenho ao trabalhar em equipe após o treinamento pela UC Caixa.....	51
Gráfico 14 – Desempenho no ambiente de trabalho após os cursos da UC Caixa.....	52
Gráfico 15 – Avaliação dos cursos oferecidos pela UC Caixa.	52
Gráfico 16 – Treinamentos importantes para a qualificação profissional – CEF.	53
Gráfico 17 – Faixa etária – Banco Real.	54
Gráfico 18 – Tempo de serviço – Banco Real.	54
Gráfico 19 – Instrução – Banco Real.	55
Gráfico 20 – Participação em algum curso pela Academia ABN Amro.....	55
Gráfico 21 – Avaliação do curso em que participou – Banco Real.	56
Gráfico 22 – Motivação em participar constantemente dos cursos – Banco Real.	57
Gráfico 23 – Qualificação profissional após os cursos – Banco Real.	57

Gráfico 24 – Comprometimento com os objetivos da empresa após treinamento pela Academia ABN Amro.....	58
Gráfico 25 – Reconhecimento do Banco Real pelo trabalho do funcionário após treinamento pela UC.....	59
Gráfico 26 – Motivação a adquirir conhecimento por conta própria após treinamento pela Academia ABN Amro.....	60
Gráfico 27 – Comunicação na empresa após treinamento pela Academia ABN Amro.....	60
Gráfico 28 – Relacionamento com colegas de trabalho após treinamento pela Academia ABN Amro.....	61
Gráfico 29 – Desempenho ao trabalhar em equipe após o treinamento pela Academia ABN Amro.....	62
Gráfico 30 – Desempenho no ambiente de trabalho após os cursos da Academia ABN Amro.....	62
Gráfico 31 – Avaliação dos cursos oferecidos pela Academia ABN Amro.....	63
Gráfico 32 – Treinamentos importantes para a qualificação profissional – Banco Real.....	64
Gráfico 33 – Avaliação do curso em que participou – CEF e Banco Real.....	65
Gráfico 34 – Motivação em participar constantemente dos cursos – CEF e Banco Real.....	66
Gráfico 35 – Qualificação profissional após os cursos – CEF e Banco Real.....	67
Gráfico 36 – Comprometimento com os objetivos da empresa após os cursos – CEF e Banco Real.....	68
Gráfico 37 – Motivação a adquirir conhecimento por conta própria após os cursos – CEF e Banco Real.....	69
Gráfico 38 - Desempenho ao trabalhar em equipe após os cursos – CEF e Banco Real.....	70
Gráfico 39 - Desempenho no ambiente de trabalho após os cursos – CEF e Banco Real.....	71
Gráfico 40 - Avaliação dos cursos oferecidos pela UC da empresa – CEF e Banco Real.....	71
Gráfico 41 - Treinamentos importantes para a qualificação profissional – CEF e Banco Real.....	72

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Objetivo geral da pesquisa	12
1.2 Objetivos específicos da pesquisa	13
1.3 Justificativa e importância da pesquisa	13
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	15
2.1 Caracterização da pesquisa	15
2.2 Coleta de dados	17
2.3 Limitações da pesquisa	18
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
3.1 O contexto de surgimento das universidades corporativas	19
3.2 A questão dos paradigmas.....	26
3.3 Conceito, objetivos e princípios das universidades corporativas.....	29
3.4 As novas competências exigidas pelos empregadores no ambiente empresarial.....	35
3.5 Comportamento.....	38
4 RESULTADOS DA PESQUISA.....	42
4.1 Análise dos dados da agência Dezenove de Março da Caixa Econômica Federal	42
4.2 Análise dos dados da agência Av. Bady Bassit do Banco Real	54
4.3 Comparação dos resultados das agências pesquisadas.....	64
5 CONCLUSÕES.....	74
REFERÊNCIAS	77
APÊNDICE A.....	79

1 INTRODUÇÃO

A constante demanda de competitividade e inovação pelas organizações, junto com as alterações no cenário do mercado globalizado e o avanço tecnológico, afeta diretamente a administração das empresas e as competências exigidas para os profissionais que nelas atuam.

De acordo com Eboli (2004), as áreas de Treinamento & Desenvolvimento (T&D) baseiam-se na visão da administração taylorista-fordista e oferecem programas, ao público interno, com o principal objetivo de desenvolver habilidades específicas, enfatizando as necessidades individuais e sempre dentro de um escopo tático-operacional.

Ainda, conforme a autora, o surgimento do novo ambiente empresarial, em constante mudança e com a necessidade de respostas cada vez mais ágeis, exige o desenvolvimento de posturas, habilidades e atitudes do profissional, e não somente a aquisição de conhecimento técnico e instrumental.

Assim, os tradicionais métodos de T&D transitam para o conceito de Educação Corporativa com o propósito de atender as necessidades impostas em relação à requalificação profissional, a educação contínua e a aprendizagem corporativa. As Universidades Corporativas (UCs) representam um instrumento que viabiliza a educação corporativa.

Meister (1999) afirma que a primeira universidade corporativa foi criada pela General Electric, em 1955, com o nome de *Crotonville Management Development Institute*. Atualmente existem cerca de duas mil UCs nos Estados Unidos.

No Brasil, segundo Eboli apud Ramos (2006), a primeira experiência foi a da Academia Accor, em 1992. Agora, aproximadamente 150 organizações possuem universidades corporativas em território nacional.

Conforme Meister (1999, p. 1), "a universidade corporativa está surgindo no século XXI como o setor de maior crescimento no ensino superior".

Nesta pesquisa, as universidades corporativas participantes do estudo de campo são: a Academia ABN Amro-Brasil e a Universidade Corporativa Caixa.

Conforme Eboli (2004) de abril de 2000 a abril de 2001, desenvolveu-se toda a etapa de idealização e concepção do projeto da Academia ABN Amro-Brasil (Banco Real), com levantamento de diagnóstico, definição das competências críticas, estrutura necessária, marketing, foco, etc. Em 21 de abril de 2001 a Academia foi concluída. A Academia ABN Amro atende todos os funcionários do banco, sendo 400 em nível gerencial, 6 mil em nível técnico e 14 mil em nível operacional.

Os programas da Academia estão alinhados às estratégias do banco e se classificam em quatro categorias: gerais, gerenciais, funcionais e comportamentais. Os líderes e gerentes participam ativamente do desenho e da definição dos conteúdos, principalmente aqueles voltados às competências técnicas.

Os cursos são realizados por intermédio de parcerias com consultorias externas e instituições de ensino superior, como o Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (Ibmec), a Fundação Instituto de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FIA-FEA/USP) e a Fundação Getúlio Vargas (FGV), para programas específicos. Na área de responsabilidade social, há parceria com a Associação Desportiva para Deficientes (ADD), que executa programas de qualificação em informática para pessoas portadoras de deficiência física.

A Academia possui instalações físicas em São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte para treinamentos presenciais. O treinamento a distância e o autodesenvolvimento são estimulados pela disponibilização de acervos da biblioteca que conta com 11 mil volumes de CDs, DVDs, livros, periódicos, fitas de vídeo e fitas cassete.

Segundo Eboli (2004), em 1998 a Caixa Econômica Federal realizou estudos de novas tecnologias e modelos de T&D. Assim, surgiu a idéia de implantar um centro de estudos que atendesse de maneira mais consistente às necessidades de aprendizado da empresa.

A Universidade Corporativa Caixa foi implantada em janeiro de 2001 e oferece programas de educação para mais de 100 mil colaboradores diretos além de clientes, fornecedores, parceiros e comunidade.

Os programas da Universidade Caixa estão dispostos em dois segmentos: um com conteúdo de atualização técnica, com programas operacionais, e outro de educação permanente, com programas de caráter tático e estratégico.

Os cursos são realizados por instituições de ensino superior, instrutores internos e externos. A Universidade Caixa tem parceria com instituições de ensino, com outras universidades corporativas e com órgãos do poder público.

Os líderes e gerentes da empresa participam ativamente por intermédio dos conselhos das escolas da universidade, formados pelos executivos das áreas de negócios correspondentes.

A Universidade Caixa conta com um espaço físico para suas ações educacionais corporativas na cidade de São Paulo. Porém, a estrutura da Universidade Caixa é primordialmente virtual e as informações são transmitidas principalmente via internet.

Este estudo busca respostas para compreensão das alterações de comportamento dos funcionários participantes dos programas de treinamento das UCs de suas respectivas empresas. Desta maneira, a pesquisa tem como problema: *Quais os reflexos da implantação das universidades corporativas no comportamento dos colaboradores da agência Avenida Bady Bassit do Banco Real e da agência Dezenove de Março da Caixa Econômica Federal localizadas na cidade de São José do Rio Preto – SP?*

1.1 Objetivo geral da pesquisa

Demonstrar os reflexos da implantação das universidades corporativas no comportamento dos colaboradores da agência Avenida Bady Bassit do Banco Real e da agência Dezenove de Março da Caixa Econômica Federal (CEF) localizadas na cidade de São José do Rio Preto – SP.

1.2 Objetivos específicos da pesquisa

- a) Apresentar as alterações no desempenho, qualificação profissional, comprometimento e motivação dos colaboradores da agência Av. Bady Bassit do Banco Real e da agência Dezenove de Março da CEF após a implantação das universidades corporativas nas agências;
- b) Evidenciar a satisfação e a avaliação dos colaboradores das agências em relação aos programas de capacitação oferecidos pelas UCs das empresas;
- c) Indicar os tipos de cursos mais importantes na opinião dos funcionários das agências e os motivos que levam o funcionário a não participar dos cursos oferecidos pela UC da empresa; e,
- d) Correlacionar os reflexos dos programas de capacitação das UCs no comportamento dos colaboradores da agência Av. Bady Bassit do Banco Real e da agência Dezenove de Março da Caixa Econômica Federal da cidade de São José do Rio Preto – SP.

1.3 Justificativa e importância da pesquisa

Com a constatação da tendência de substituição dos atuais departamentos de treinamento e desenvolvimento para a implantação de universidades corporativas nas organizações, este estudo pretende ampliar o conhecimento referente às UCs contribuindo para a compreensão dessa iniciativa.

A aplicação dos questionários nas agências Av. Bady Bassit do Banco Real e Dezenove de Março da Caixa Econômica Federal, situadas na cidade de São José do Rio Preto – SP, foi viabilizada através de autorização concedida pelos gerentes das agências e a pesquisa caracteriza-se como inédita pelos temas envolvidos e organizações participantes. O instrumento de coleta de dados demonstra os reflexos da implantação das UCs no comportamento dos funcionários.

Devido ao caráter estratégico da aprendizagem organizacional, o estudo serve como referencial para empresas que planejam a aprendizagem contínua com o intuito de obter vantagem competitiva no mercado. Para as empresas participantes, os resultados da pesquisa são de grande importância para avaliação dos cursos oferecidos pelas UCs das empresas e das alterações comportamentais dos funcionários após participação nos cursos. Os dados da pesquisa também são de relevância para as empresas do setor financeiro nacional.

No meio acadêmico, a realização de novos estudos sobre as universidades corporativas faz-se necessária, visto a escassez de obras e pesquisas relativas ao tema. Assim, esta pesquisa é relevante para a difusão das universidades corporativas. Os resultados da pesquisa também servem como referencial para futuros estudos em instituições do setor financeiro nacional ou de outros setores.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de uma pesquisa pode ser entendida como o planejamento necessário para que se possam atingir os objetivos propostos, de acordo com o referencial teórico e com base na identificação correta e clara do problema de pesquisa, pois segundo Cervo e Bervian (1983) método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos para atingir um determinado fim ou resultado desejado, entendendo-se metodologia como um conjunto de processos que devem ser empregados na investigação e demonstração da verdade.

Gil (1994, p. 27) define método científico “como conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir o conhecimento”. Desta forma, o método proporciona aos pesquisadores uma orientação para o planejamento da pesquisa, bem como o seu desenvolvimento e estruturação como trabalho científico.

Diante do exposto e de acordo com a proposta deste trabalho, neste capítulo se apresenta, a partir do tema, problema e objetivos - mencionados anteriormente -, os procedimentos metodológicos que serviram de instrumento para estruturação e desenvolvimento desta pesquisa.

2.1 Caracterização da pesquisa

Gil (1994) afirma que pesquisa é o processo racional e sistemático *de desenvolvimento do método científico*, com o objetivo de proporcionar respostas aos problemas que são propostos. Dessa forma, trata-se de um plano para selecionar as fontes e os tipos de informações usadas para responder ao problema da pesquisa.

Nos fundamentos teóricos do estudo a abordagem utilizada é a exploratória. De acordo com Mattar (1996), a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva, clarificar conceitos e estabelecer prioridades a pesquisar. Gil (1991) ainda destaca que a pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

Com o decorrer da pesquisa a abordagem descritiva também é utilizada, conforme Martins (1994), para a descrição das características da população e fenômeno presentes no estudo, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos. Mattar (1996) afirma que as pesquisas descritivas são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirimidas para a solução ou avaliação de alternativas de cursos de ação.

O método de pesquisa é quantitativo, de acordo com Kirk e Miller apud Mattar (1996), pois procura medir o grau em que algo está presente.

Os levantamentos de pesquisa ocorreram mediante pesquisa em fontes primárias e secundárias. As fontes primárias referem-se ao levantamento realizado com os funcionários das agências participantes da pesquisa. Martins (1994) esclarece que este tipo de pesquisa é caracterizado pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. As fontes secundárias referem-se aos levantamentos bibliográficos.

Em relação aos procedimentos técnicos utilizados, a pesquisa classifica-se como bibliográfica por ser desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (Gil, 1991).

Segundo Cervo e Bervian (1983), a pesquisa bibliográfica procura explorar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos e tem por objetivo conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Por haver coleta direta de informação no local em que acontecem os fenômenos, Martins (1994) denomina o procedimento de pesquisa de campo. Para Cruz e Ribeiro (2003, p. 17) "a pesquisa de campo consiste na observação atenta de um objeto (ou fenômeno) de interesse do pesquisador. Envolve técnicas de coleta e apresentação de dados e uma discussão qualitativa dos resultados". Além disso, a pesquisa de campo, segundo Ruiz apud Cruz e Ribeiro (2003, p. 18), "não permite o isolamento e o controle das variáveis supostamente relevantes, mas permite o estabelecimento de relações constantes entre determinadas condições". Dessa forma o conhecimento é adquirido sem que o pesquisador possa interferir no objeto de estudo.

De acordo com Roesch (1999), a pesquisa apresenta um estudo de múltiplos casos baseados nas similaridades entre as unidades pesquisadas. Segundo a autora, no enfoque das semelhanças, examinam-se tendências que estão presumivelmente afetando a todos.

2.2 Coleta de dados

Para o levantamento de campo o instrumento utilizado foi estruturado e não disfarçado. Mattar (1996) alega que este tipo de instrumento de coleta é comumente denominado questionário, e nele as perguntas são apresentadas exatamente com as mesmas palavras, sempre na mesma ordem e com as mesmas opções de respostas a todos os respondentes. O questionário contém dezessete questões e, de acordo com Martins (1994), quinze são fechadas por apresentarem alternativas de respostas fixas e duas são abertas já que conduzem o informante a responder livremente.

A forma de aplicação do instrumento ocorreu por meio de questionários autopreenchidos. Mattar (1996) relata que os questionários autopreenchidos consistem em o instrumento de coleta de dados ser lido e respondido diretamente pelos pesquisados. Os questionários foram entregues e recolhidos pessoalmente na agência Dezenove de Março da CEF nos dias 12 e 15 de janeiro de 2007 e na agência Av. Bady Bassit nos dias 15 e 19 de janeiro de 2007.

A agência Dezenove de Março da CEF conta com vinte e três funcionários, porém, no momento da coleta dos dados três desses estavam em período de férias. Dessa forma a amostra dos funcionários da agência Caixa possui um total de vinte entrevistados. Já a agência Av. Bady Bassit do Banco Real possui vinte e quatro funcionários, entretanto, seis funcionários não participaram da pesquisa por motivos indeterminados. Com isso, dezoito colaboradores fazem parte da amostra da agência do Banco Real.

A escolha das duas agências para participação no estudo se deve ao fato da acessibilidade aos dados disponibilizada pelos gerentes das mesmas.

O capítulo 4 apresenta a análise e interpretações dos dados levantados em campo.

2.3 Limitações da pesquisa

Um fator limitante para o desenvolvimento do estudo, já destacado anteriormente, é a escassez de obras e pesquisas referentes às universidades corporativas.

Na literatura que aborda o tema desta pesquisa a referência mundial é Jeanne C. Meister, conferencista requisitada internacionalmente para assuntos relacionados à educação e presidente da *Corporate University Xchange, Inc.*, empresa de consultoria em educação corporativa sediada em Nova Iorque.

Os demais autores baseiam-se no modelo teórico-conceitual desenvolvido por Meister, desta forma os estudos relativos às universidades corporativas não se diferem do modelo proposto pela autora.

Outra limitação ocorre em relação ao fato dos funcionários das agências pesquisadas estarem em processo de aprendizagem contínua, influenciando e causando alterações em seus comportamentos. Assim, um novo estudo com as mesmas empresas em outro período de tempo indicará resultados diferentes dos presentes neste.

O acesso ao Banco Real foi restrito e o preenchimento dos questionários não pode ser acompanhado de forma presencial pelo pesquisador. Assim, não foi possível determinar o motivo de seis funcionários não participarem da pesquisa.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 O contexto de surgimento das universidades corporativas

Nos modelos de Administração Científica elaborados por Frederick Taylor e Henry Ford as organizações apresentam estruturas verticalizadas e altamente centralizadas, produção padronizada e trabalhadores com conhecimentos específicos apenas nas funções de sua responsabilidade.

Segundo Eboli (2004), com base nessa visão, formaram-se os centros de Treinamento & Desenvolvimento (T&D) das empresas que oferecem programas cujo objetivo principal era desenvolver habilidades específicas, enfatizando as necessidades individuais e sempre com objetivo tático-operacional.

Para Meister (1999, p. 23), “tradicionalmente, muitos departamentos de treinamento operaram como anotadores de pedidos – os clientes apresentam pedidos de treinamento e o departamento de treinamento localiza ou cria cursos para atender a esses pedidos”. Atualmente, as empresas estão reestruturando os ambientes de aprendizagem, para que eles sejam proativos, centralizados, determinados e realmente estratégicos por natureza. A autora salienta que uma mudança bastante significativa é como a responsabilidade pelo processo de aprendizagem sai do departamento de treinamento para chegar aos gerentes empresariais.

O paradigma da administração taylorista-fordista vem sendo alterado para a gestão flexível das empresas. As estruturas tornam-se horizontalizadas e amplamente descentralizadas, a produção é fundamentada na flexibilidade, diversificação e autonomia e a divisão entre trabalho mental e manual tende a ser eliminada.

Conforme Meister (1999), um crescente número de empresas começou a perceber a necessidade da mudança de um treinamento cujo objetivo é desenvolver qualificações isoladas, para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que os funcionários aprendem uns com os outros e compartilham inovações e melhores práticas com o objetivo de solucionar problemas empresariais reais.

A rápida disseminação de informações e a constante renovação do conhecimento, estimuladas pelo avanço científico e tecnológico, têm forçado a necessidade de aquisição e renovação dos conhecimentos por parte organizacional e individual. As pessoas estão dispostas a desenvolver e ampliar seus estoques de conhecimento por perceberem as ameaças do ambiente sobre a estagnação intelectual. A chance de alocação e realocação no mercado de trabalho aumentam proporcionalmente com a aquisição e renovação de conhecimento.

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

No caso das empresas, é preciso renovar e ampliar seus conhecimentos mediante a necessidade de adaptação às freqüentes mudanças do meio externo. Entretanto, a ação reativa à mudança não é suficiente, é essencial que a organização adote uma postura proativa que promova sua capacidade de inovar constantemente. Para Alperstedt (2001, p. 15), "as organizações precisam de capacidade criativa e de competências para se tornarem mais ágeis. Não só em termos de capacidade de resposta às mudanças, mas também em termos de capacidade para estar à frente delas".

De acordo com Otani (2005, p. 79), "à medida que a velocidade da mudança aumenta com as pressões da competitividade e dos avanços tecnológicos, a validade do conhecimento das profissões dependerá de um competente e eficaz sistema educacional".

Conforme Eboli (2004), o autodesenvolvimento e a aprendizagem contínua são exigências cada vez mais urgentes para as pessoas e oferece suporte para a organização atingir seus objetivos críticos do negócio. Para instituir esse novo perfil as empresas devem implantar sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas a aquisição de conhecimento técnico e instrumental.

Essas tendências apontam para um novo aspecto na criação de vantagem competitiva sustentável: o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento de seus colaboradores. Emerge assim a idéia da Universidade Corporativa como veículo eficaz para o alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos de acordo com as estratégias empresariais (EBOLI, 2004, p. 37).

O quadro seguinte apresenta as diferenças entre o modelo de aprendizagem dos departamentos de T&D e das universidades corporativas.

Departamento de treinamento		Universidade Corporativa
Espaço real	Local	Espaço real e virtual
Funcionários internos	Público	Equipes de funcionários, clientes e fornecedores
Professores/consultores de universidades externas	Corpo docente	Gerentes seniores internos e um consórcio de professores universitários e consultores
Evento único	Freqüência	Processo contínuo de aprendizagem
Diretor de treinamento	Responsável	Gerentes de unidades de negócio
Opera como função administrativa	Operação	Opera como unidade de negócios
"Vá para o treinamento"	Imagem	"Universidade como metáfora de aprendizado"
Aprendizado individual	Foco	Aprendizado organizacional
Atualizar qualificações técnicas	Objetivo	Desenvolver competências básicas do ambiente de negócios
Aumento das qualificações profissionais	Resultado	Aumento no desempenho no trabalho

Quadro 1 – Mudança de paradigma do treinamento para aprendizagem
Adaptado de: Eboli (2004) e Meister (1999).

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

Meister (1999) afirma que a primeira Universidade Corporativa (UC) foi criada pela General Electric, em 1955, com o nome de *Crotonville Management Development Institute*. Hoje, existem mais de 2000 organizações que possuem universidades corporativas nos Estados Unidos. Esse número era de apenas 400 em 1988. A autora enfatiza que milhares de empresas americanas criaram universidades-empresas, faculdades e institutos de ensino para satisfazer a carência de conhecimento dos empregados. Mantida a atual taxa de crescimento, estima-se que em 2010 o número de UCs, nos Estados Unidos será maior que o de instituições de ensino superior, tornando-se o principal meio de educação para estudantes pós-secundário naquele país.

No Brasil, segundo Eboli em Ramos (2006), a primeira experiência foi a da Academia Accor, em 1992. Agora, aproximadamente 150 organizações possuem universidades corporativas em território nacional. A tendência de crescimento desse número ocorre à medida que as empresas começam a perceber a necessidade de repensar seus tradicionais centros de T&D, de modo que possam contribuir com eficácia e sucesso para a estratégia empresarial, agregando valor ao resultado do negócio.

Eboli (2004) destaca que as principais empresas brasileiras que utilizam universidades corporativas são: Abril, Accor, Albert Einstein, Alcatel, Alcoa, Algar, Ambev, Amil, Banco do Brasil, Banco Itaú, BankBoston, BIC, BNDES, Braskem, Bristol-Myers Squibb, Carrefour, Caixa Econômica Federal, Citigroup, Companhia Vale do Rio Doce, Correios, Datasul, Elektro, Eletronorte, Elevar, Elma Chips, Embasa, Embraer, Embratel, Ericson, Facchini, Fiat, Ford, Globo, GM, GVT, Habib's, IBM, Illy Café, Inepar, Leader Magazine, Martins Distribuidora, McDonald's, Metrô-SP, Microsiga, Motorola, Natura, Nestlé, Oracle, Orbitall, Origin, Petrobras, Previdência, Real ABN Amro Bank, Rede Bahia, Lojas Renner, Sabesp, Sadia, Secovi, Serasa, Siemens, Softway, Souza Cruz, Syngenta, TAM, Telemar, Telemig Celular, Tigre, Transportadora

Americana, Ultragas, Unibanco, Unimed, Unisys, Valle, Visa, Volkswagen, Xérox, entre outras.

Segundo Eboli (2004), o número de organizações do setor financeiro com UC no contexto internacional cresceu muito e grande parte das experiências mais bem-sucedidas de UCs também pertence ao setor, dentre as quais se destacam: ABN Amro, Bank of Montreal, Fidelity Investments, Visa, Credicard, First Union National, Bank Nations Bank, Prudential Insurance, Skandia Insurance Company e Chase Manhattan.

A autora salienta que no Brasil, esse movimento também está se intensificando à medida que as instituições do setor financeiro começam a compreender a necessidade de repensar seus tradicionais sistemas de T&D, de maneira que contribuam definitivamente para o resultado do negócio.

Para a autora, no atual contexto de acentuada competição, os bancos vencedores serão aqueles que, de forma mais rápida e eficaz, desenvolverem e implantarem suas estratégias diferenciadoras.

Eboli (2004) enfatiza que, em apenas três anos surgiram seis grandes projetos de educação corporativa no setor financeiro nacional. A dispersão geográfica, a diversidade dos negócios e o contingente de trabalhadores dos bancos e instituições financeiras favorecem a introdução de projetos de educação à distância e a utilização intensiva de tecnologia aplicada à educação.

Conforme a autora é evidente o grau de relação entre a implantação de sistemas de educação corporativa e o aumento de competitividade dos bancos e instituições financeiras, o que explica porque ele é um dos setores de maior concentração em termos de quantidade e qualidade, quando se trata de projetos dessa natureza.

O quadro a seguir apresenta um breve perfil de seis casos de instituições financeiras que implementaram projetos de educação corporativa no Brasil.

	BANCO DO BRASIL	BANK BOSTON	BNDES	CEF	REAL ABN AMRO	VISA
Origem do capital	Brasil	Estados Unidos	Brasil	Brasil	Holanda	Estados Unidos
Tipo de empresa	Pública	Privada	Pública	Pública	Privada	Privada
Nome do sistema	Universidade Corporativa Banco do Brasil	Boston School	Universidade BNDES	Universidade Corporativa Caixa	Academia ABN Amro-Brasil	Universidade Visa
Ano de implantação	2002	1999	2002	2001	2001	2001
Natureza jurídica própria	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Posição na estrutura organizacional	Vinculada à diretoria de gestão de pessoas	Vertente educacional da Fundação BankBoston	Vinculada à diretoria de RH	Vinculada à diretoria de RH	Vinculada à diretoria de Educação e Desenvolvimento Sustentável	Vinculada à diretoria de RH
Espaço	Local físico e virtual	Local físico e virtual	Local físico e virtual	Virtual	Local físico e virtual	Virtual
Fase atual do projeto	Totalmente implantado	Totalmente implantado	Implantação inicial	Implantação final	Totalmente implantado	Totalmente implantado

Quadro 2 – Casos de educação corporativa no setor financeiro nacional

Fonte: Eboli (2004, p. 113).

Para Meister (1999, p. 263), “um número cada vez maior de organizações está optando por chamar de universidade a sua função de educação porque a mensagem é clara: aprender é importante e, usando a metáfora de universidade corporativa, essa conotação ganha ainda mais destaque”. Além disso, as empresas estão usando o modelo da universidade corporativa para criar uma marca para seus programas educacionais.

Segundo Meister (1999), para compreender a importância das universidades corporativas tanto como padrão e modelo para a educação superior, num sentido muito mais amplo, como instrumento-chave de mudança cultural, é necessário compreender as forças que sustentaram esse fenômeno. Em essência, são cinco:

1) A emergência da organização enxuta e flexível: A emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível, caracterizada por um processo decisório descentralizado e capaz de responder rapidamente ao turbulento ambiente empresarial. A organização do século vinte e um valoriza o trabalho em equipe em detrimento do individualismo, enfatiza o mercado global ao invés do doméstico, enfoca as necessidades dos clientes em lugar do lucro no curto prazo e reconhece que o valor agregado será criado pelo capital humano.

A organização do século vinte e um demanda profissionais com conhecimentos culturalmente diversos. Neste tipo de organização trabalho e

aprendizagem são essencialmente a mesma coisa, com ênfase no desenvolvimento da capacidade do indivíduo de aprender. De acordo com Mesiter (1999, p. 2), “para prosperar nesse ambiente global em constante transformação é necessário um novo tipo de organização, em que um modo de pensar compartilhado por todos os funcionários é vital para o sucesso no longo prazo”.

2) A era do conhecimento: O advento e a consolidação da economia do conhecimento, na qual a qualificação é mental e não manual e o conhecimento é a base para a formação de riqueza.

3) Rápida obsolescência do conhecimento: Para adaptar-se à economia do conhecimento é preciso um aprendizado contínuo para desenvolver qualificações mais amplas. O prazo de validade do conhecimento é reduzido.

4) Empregabilidade vitalícia: A segurança do emprego não é mais uma consequência do trabalho em uma única organização, mas do gerenciamento das qualificações pertencentes ao indivíduo. De acordo com Meister (1999, p. 10), “as qualificações e conhecimento adquiridos promovem a capacidade contínua de emprego do funcionário – a capacidade de encontrar um trabalho significativo dentro ou fora da empresa”.

Dessa forma, os empregadores oferecem aos empregados a *oportunidade de desenvolver uma melhor capacidade de emprego em troca de maior produtividade e algum nível de comprometimento com a missão da empresa, enquanto lá estiverem.*

5) As organizações tornam-se educadoras: Meister (1999) afirma que as organizações criam universidades corporativas em resposta à exigência de um aprendizado permanente e frustração com a qualidade e conteúdo da educação tradicional.

Para Meister (1999) a educação não mais termina quando o aluno se forma na escola tradicional. No passado, a vida de um indivíduo era dividida em dois períodos: aquele em que ele ia para a escola e o posterior a sua formatura, em que ele começava a trabalhar. Agora, espera-se que os trabalhadores desenvolvam sua base de conhecimento ao longo da vida.

3.2 A questão dos paradigmas

Com o intuito de esclarecer a maneira pela qual a ciência opera e se desenvolve através do tempo, Thomas Kuhn popularizou o conceito de paradigma científico. Nas palavras de Kuhn (1998, p. 13), paradigmas são “as realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticantes de uma ciência”.

Segundo Dias (2004, p. 103) “um paradigma científico é uma perspectiva intelectual que, sob condições normais, guia o trabalho dos cientistas que constituem uma ‘comunidade científica’ dentro de uma disciplina particular”.

No meio científico, um paradigma serve para determinar o que necessita ser estudado, que perguntas precisam ser feitas e que regras devem ser seguidas para interpretar as respostas obtidas. Conforme Kuhn (1998) o paradigma é a unidade mais ampla do consenso dentro de uma ciência sendo fundamental para orientar as abordagens científicas.

Para Kuhn (1998), na ausência de um paradigma para orientar o seu trabalho, os cientistas criam informações ao acaso. Ao adotar um paradigma científico, eles podem formular teorias que organizam o conhecimento e dão a ele um significado.

Embora o autor tenha limitado as discussões de paradigmas para a ciência, o conceito de paradigmas também é aplicável à maioria dos outros campos do conhecimento.

Ao aceitarmos que o conceito de paradigma realmente é aplicável a outras áreas de empenho intelectual, podemos presumir que também pode ser aplicado aos modos nos quais as pessoas que formam uma determinada comunidade pensam os vários aspectos da vida social (DIAS, 2004, p. 104).

Dias (2004) relata que os paradigmas surgem de criações mentais moldadas e influenciadas pelo conhecimento existente no momento da concepção. As descobertas e idéias científicas mudam através do tempo e assim, de acordo com Kuhn (1998), anomalias inevitavelmente começam a aparecer não se ajustando com o paradigma atualmente aceito. Para o autor, a

primeira reação da comunidade científica para essas anomalias, provavelmente, é a reafirmação do paradigma vigente para recusar que exista qualquer problema com ele. Os membros da comunidade podem estar dispostos a fazer modificações secundárias no seu paradigma em um esforço para torná-lo mais consistente, porém essas transformações não rejeitam ou alteram o paradigma.

Conforme Dias (2004), as anomalias que não constituem ameaças aos princípios e convicções centrais do paradigma podem ser ignoradas por um período considerável de tempo, entretanto as insuficiências do paradigma se tornarão tão claras que não poderão ser negadas.

O paradigma existente não será descartado até um novo estar disponível para substituí-lo. Kuhn (1998, p. 38) admite que “para ser aceita como paradigma, uma teoria deve parecer melhor que suas competidoras, mas não precisa (e de fato isso nunca acontece) explicar todos os fatos com os quais pode ser confrontada”. O autor orienta que para abandonar um paradigma é preciso deixar de praticar as normas determinadas por este.

O processo de mudança de paradigma, possivelmente, demanda uma ampla quantidade de tempo durante o qual ocorre um conflito contínuo entre os defensores do antigo e do novo paradigma. Por serem fundamentalmente diferentes é praticamente impossível um debate racional entre seus defensores, pois cada lado utiliza argumentos derivados de seu próprio paradigma.

Na compreensão de Kuhn (1998), quando a mudança de paradigma dentro de uma sociedade estiver completa, pode-se afirmar que uma revolução está concretizada. A mudança de paradigma estabelece novas condições e pressupostos que geram novos caminhos e oportunidades tanto para a organização quanto para os indivíduos.

O conceito de paradigma adaptado à administração, conforme afirma Dias (2004), pode ser descrito como um conjunto de regras e regulamentos com duas funções: estabelecer ou definir limites, e indicar como se deve agir dentro desses limites para se obter sucesso.

Os paradigmas atuam como filtros permitindo apenas a passagem de idéias que estejam de acordo com os mesmos. Segundo Dias (2004), são situações ou modos de atuar que são aceitos de fato, regularmente, sem que

se percebam as alternativas disponíveis, o que leva muitos indivíduos a atuarem de uma maneira não mais adequada.

Os paradigmas exibem uma rotina, com a qual os indivíduos se acostumam, resistem em abandoná-la e apresentam grande dificuldade em superá-la. Assemelha-se a um hábito arraigado, como um trajeto com o qual nos acostumamos, o horário e a forma de comer, o modo de cumprimentar os outros, procedimentos que temos dificuldade em realizar de modo diferente e, quando realizados de outro modo nos sentimos incomodados (DIAS, 2004, p. 107).

Dias (2004) relata que a passagem para outro paradigma causa perturbações tanto às organizações quanto às pessoas, que criam obstáculos para impedir que prevaleça um novo paradigma.

O modelo de Kuhn (1998) sugere que os paradigmas estabelecem normas que determinam como algo deve ser realizado, limitando o indivíduo a pensar em situações estabelecidas, bloqueiam nossa capacidade de observar o mundo como um todo e de procurar alternativas pensando de maneira não convencional.

Um novo enfoque de paradigma começa quando surgem novas perguntas e o atual paradigma não pode respondê-las. Todo novo paradigma provoca uma transformação radical do significado das regras que prevaleceram até o momento da mudança; implica um princípio que sempre existiu, porém até então ninguém o havia reconhecido.

Para Kuhn (1998, p. 44), “os paradigmas adquirem seu *status* porque são mais bem sucedidos que seus competidores na resolução de alguns problemas que o grupo de cientistas reconhece como graves”.

De acordo com Dias (2004), depois de algum tempo do processo de mudança, o novo paradigma tende a apresentar falhas e naturalmente outro paradigma surge com explicações para os problemas. Esse processo contínuo denomina-se evolução. A teoria da evolução indica a necessidade de constante adaptação para manter a sobrevivência.

Conforme Dias (2004), num período de mudanças de paradigmas, a única possibilidade de êxito, para muitas empresas, está em reinventar seu próprio negócio e utilizar um novo contexto para a maioria dos problemas serem resolvidos. As fórmulas de êxito do passado já não são garantia para ter sucesso no futuro; quando um paradigma novo se estabelece o êxito do

passado se converte no pior inimigo. A capacidade de reação e adaptação de uma empresa diante de um novo paradigma é a chave para sua permanência no mercado.

Quando um novo paradigma é imposto novas regras ainda estão sendo conhecidas pelas organizações e indivíduos, com isso quem primeiro adotar o novo paradigma competirá em níveis de igualdade com aquele que obteve vantagem no paradigma anterior.

Diante do atual processo de transição do paradigma do T&D para o das universidades corporativas, a seguir, destaca-se o modelo proposto para a aprendizagem contínua nas organizações.

3.3 Conceito, objetivos e princípios das universidades corporativas

Segundo Meister (1999), Universidade Corporativa é um “guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”.

De acordo com Eboli (2004, p. 48), “a universidade corporativa é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências”.

Alperstedt (2001) explica que, a expressão “universidade corporativa” decorre da tradução da expressão utilizada na literatura americana: *corporate university*. O termo “*corporate*” refere-se ao vínculo dessas instituições com empresas e sugere, a princípio, que serviços educacionais não constituem seu objetivo fundamental. Por sua vez, o termo “*university*” não confere a essas instituições a mesma conotação que a palavra possui no contexto do sistema de ensino superior, que objetiva a especialização profissional e científica, garantindo conservação e progresso das várias áreas do conhecimento através de ensino e pesquisa. No caso das UCs, a aprendizagem é voltada para a área de negócios da organização.

Conforme Meister (1999), o uso do termo “universidade” destaca a função de educação das organizações que o adotam e cria um caminho ideal para a comunicação com instituições de educação superior. Também afirma

que o objetivo do uso de tal termo é a criação de uma marca para seus programas educacionais, materiais didáticos e processos.

Segundo Eboli (2004, p. 48), a missão da universidade corporativa “consiste em formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua”.

Para Meister (1999), a UC tem como objetivo desenvolver meios de alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos mais profundos com os clientes e impulsionar a organização pra um novo futuro. Objetiva também a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que os funcionários aprendem uns com os outros e compartilham inovações e melhores práticas com o objetivo de solucionar problemas empresariais reais.

Eboli (2004), afirma que a universidade corporativa tem como principal objetivo o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios.

Conforme Eboli (2004) os projetos de universidade corporativa, de modo geral, enfatizam as seguintes metas globais: difundir a idéia de que capital intelectual será o fator de diferenciação das empresas; desenvolver nos talentos a disposição para o aprendizado e a responsabilidade por seu processo de autodesenvolvimento; incentivar, estruturar e oferecer atividades de autodesenvolvimento; motivar e reter os melhores talentos, contribuindo para o aumento da realização e felicidade pessoal.

Adotar um sistema de educação estratégica, nos moldes de uma universidade corporativa, é condição essencial para que as empresas desenvolvam com eficácia seus talentos humanos. O impacto positivo nos resultados do negócio decorrente da adoção desses sistemas educacionais estratégicos e competitivos sem dúvida é o principal fator que tem incentivado um interesse crescente pelo tema, no mundo corporativo e na academia (EBOLI, 2004, p. 62).

Meister (1999) salienta que mesmo que as universidades corporativas sejam diferentes em muitos aspectos superficiais, elas tendem a organizar-se em torno de princípios semelhantes, com o objetivo fundamental

de tornar-se uma instituição em que o aprendizado ocorra de forma permanente.

Com relação aos princípios das universidades corporativas, Eboli (2004) destaca que, princípios são as bases filosóficas e os fundamentos que orientam uma ação, ou seja, são os elementos qualitativos conceituais predominantes na constituição de um sistema de educação corporativa bem-sucedido. São os princípios que darão origem à elaboração de um plano estratégico consistente e de qualidade.

Meister (1999) apresenta dez princípios que constituem a base de poder que as universidades corporativas têm no sentido de mobilizar os funcionários para que eles formem uma força de trabalho de altíssima qualidade, necessária para que a organização tenha sucesso no mercado global. São eles:

1) Oferecer aprendizagem para dar sustentação aos objetivos empresariais: No competitivo ambiente empresarial as empresas de sucesso serão aquelas que estiverem mais preparadas para atrair, desenvolver e reter indivíduos que possuem as qualificações, perspectivas e experiência necessárias para dirigir uma empresa global. Assim, o modelo de universidade corporativa é fundamentado no aprendizado de competências essenciais para o alcance dos objetivos organizacionais.

2) Considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem: O foco final da universidade corporativa é a criação de um processo de aprendizagem contínuo que não necessariamente exige a disponibilidade de espaço físico.

A UC procura aumentar a aptidão do funcionário para a aprendizagem, tentando incorporar em cada um deles o comprometimento e o acesso a uma aprendizagem permanente. O intuito é prepará-los para o sucesso no trabalho atual e na carreira futura, assim a universidade corporativa encoraja o profissional a lutar continuamente para adquirir novas qualificações e competências durante toda a vida profissional e a responsabilizar-se pelo aprendizado dessas novas qualificações.

3) Elaborar um currículo que incorpore os três Cs (Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas): O desenvolvimento da cidadania corporativa envolve o treinamento formal de

funcionários de todos os níveis hierárquicos aliados aos valores, crenças e cultura que diferenciam a organização e a tornam especial. A meta desse treinamento é criar uma população de funcionários que tenha orgulho e vínculo com a empresa, e esteja efetivamente disposta a atingir seus objetivos estratégicos.

Outro objetivo importante no currículo de uma universidade corporativa é o de proporcionar aos funcionários um conhecimento do contexto no qual a empresa opera, proporcionando uma visão geral da estrutura da organização para que eles possam compreender a importância do seu papel para atingir os objetivos organizacionais.

Por fim, o currículo da UC deve oferecer aos funcionários treinamento em várias competências básicas do ambiente de negócios, as quais sustentam e ajudam a definir a vantagem competitiva da empresa.

4) Treinar a cadeia de valor: Para ser eficaz o treinamento precisa englobar não apenas os funcionários, mas também os membros mais importantes da cadeia de valor, o que pode incluir clientes, fornecedores de produtos e escolas de ensino superior.

Para Meister (1999) se todos os membros fundamentais da cadeia tiverem conhecimento da visão, dos valores, da missão, das metas e das competências organizacionais que sustentam sua vantagem competitiva, a empresa estará mais bem preparada para atingir seus objetivos. Essa ênfase no trabalho em equipe entre empresas, seus fornecedores e clientes com o tempo acabará resultando em inovação, melhor qualidade e maior produtividade.

5) Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem:

Ao mesmo tempo em que as universidades corporativas desafiam antigas suposições sobre treinamento e trabalham para encontrar novas idéias e soluções, elas assumem um novo papel na organização: o de laboratório de aprendizagem. Assim como um laboratório científico faz experiências com novos métodos e teorias, as universidades corporativas exploram diferentes maneiras de disseminar o conhecimento para melhorar o desempenho no trabalho. A universidade corporativa desenvolve um espírito científico ao explorar novos métodos instrucionais, tecnologias de aprendizagem, ferramentas de autodesenvolvimento e transferência de conhecimento (MEISTER, 1999, p. 131).

O uso de métodos extremamente avançados para a aprendizagem organizacional, utilizando-se de instrumentos como intranet, satélite e multimídia, alavanca o processo de aprendizado contínuo da empresa. Além de criar oportunidades de aprendizado as organizações têm de auxiliar indivíduos e equipes de funcionários a desenvolver a capacidade de aprender.

6) Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado: Ao invés de recrutar instrutores externos para abordar as necessidades de treinamento interno, as universidades corporativas transferiram a tarefa de facilitar a aprendizagem organizacional para líderes internos da empresa. Esse envolvimento dos líderes com as experiências de aprendizagem inspira e motiva os funcionários ao autodesenvolvimento no ambiente de trabalho.

7) Passar da alocação corporativa para a fonte de recursos próprios: Meister (1999) destaca o fato de que as universidades corporativas que adotam a estratégia de financiamento através do pagamento por serviços posicionam-se como parceiros preferidos para a educação e desenvolvimento dos funcionários.

Segundo Meister (1999, p. 52), “é importante lembrar que a estratégia de obtenção de recursos via remuneração por serviços evolui à medida que a universidade corporativa vai amadurecendo”. As universidades corporativas raramente são criadas para gerar recursos porque poucos “clientes” percebem como seus serviços podem ser valiosos. A autora salienta que à medida que elas vão comprovando seu valor, a remuneração pelos serviços torna-se uma evolução natural de um negócio que tem como foco o cliente.

8) Assumir um foco global no desenvolvimento de programas de aprendizagem: Segundo Teixeira (2001, p. 40), “em um universo empresarial totalmente globalizado, nada mais favorável ao desenvolvimento de uma empresa que levar seus funcionários a conhecerem de perto essa globalização”.

9) Desenvolver um sistema de avaliação dos resultados e dos investimentos: Essa avaliação não deve considerar simplesmente a medida dos investimentos, como número de dias da atividade educacional ou de horas que o aluno utilizou para o aprendizado. Deste modo, o objetivo do sistema de

avaliação da universidade corporativa é analisar, continuamente, a contribuição da experiência de aprendizagem para que seja cumprida uma estratégia empresarial.

10) Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados: O aprendizado contínuo proporcionado pela UC pode oferecer oportunidades de inserção em novos mercados e impulsionar a organização para uma posição vantajosa em relação aos concorrentes.

Eboli (2004, p. 59) também apresenta alguns princípios de sucesso para um sistema de educação corporativa. A autora enfatiza que é importante que todos eles sejam considerados na elaboração do projeto de concepção do sistema de educação corporativa. Os sete princípios são detalhados a seguir:

1) Competitividade: “Valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa diante dos concorrentes, ampliando assim sua capacidade de competir. Significa buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial por meio da implantação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas empresariais e humanas”.

2) Perpetuidade: “Entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão da herança cultural, a fim de perpetuar a existência da empresa”.

3) Conectividade: “Privilegiar a construção social do conhecimento, estabelecendo conexões e intensificando a comunicação e a interação. Objetiva ampliar a quantidade e a qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo”.

4) Disponibilidade: “Oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis para que os colaboradores realizem a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.

5) Cidadania: “Estimular o exercício da cidadania individual e corporativa, formando atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletir

criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la, e de atuar pautados por postura ética e socialmente responsável”.

6) Parceria: “Entender que desenvolver continuamente as competências dos colaboradores é uma tarefa complexa, exigindo que se estabeleçam parcerias internas (com líderes e gestores) e externas (instituições de nível superior)”.

7) Sustentabilidade: “Ser um centro gerador de resultados para a empresa, procurando sempre agregar valor ao negócio. Pode significar também buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e auto-sustentável”.

3.4 As novas competências exigidas pelos empregadores no ambiente empresarial

De acordo com Eboli (2004, p. 89), “o conceito de competência pode ser aplicado na reflexão sobre o desenvolvimento das organizações e das pessoas”.

Para Eboli (2004), o perfil do ser humano moderno é muito próximo do ideal de homem de negócios hoje demandado pelas empresas, definindo-se como um cidadão que: é informado, participante, dinâmico e corajoso; possui sentido de eficácia pessoal; é altamente independente e autônomo; tem a mente relativamente aberta e flexibilidade cognitiva; anseia pelo crescimento interior e se preocupa com aprendizagem e autodesenvolvimento; alimenta seus desejos e sonhos e elabora projetos para alcançá-los; e dispõe-se a transformar seu mundo físico, moral e social.

O objetivo principal do sistema de educação corporativa é o desenvolvimento e a implantação das competências críticas para a viabilização das estratégias empresariais, conforme apresentado anteriormente. Eboli (2004) ressalta que as competências críticas devem oferecer reais benefícios aos clientes e consumidores e ser difíceis de ser imitadas, e não se limitam apenas aos limites, produtos ou serviços organizacionais.

Para que seja construída com sucesso a ponte entre o desenvolvimento de talentos e as estratégias de negócio, o projeto de educação corporativa deve contemplar a identificação, a formação e a mobilização dessas competências críticas ou essenciais, no sentido de agregar valor ao negócio e assim aumentar a competitividade (EBOLI, 2004, p. 91).

Meister (1999) afirma que as competências necessárias para o novo ambiente de negócios são definidas como a soma de qualificações, conhecimento e “conhecimento implícito” necessária para superar o desempenho da concorrência. Elas são a base da capacidade de empregabilidade do indivíduo. São elas:

1) *Aprendendo a aprender*: O objetivo é fazer com que a atitude de aprender a aprender torne-se comum ao modo como os funcionários pensam e comportam-se no trabalho. Eles precisam ser capazes de: analisar situações, fazer perguntas, esclarecer o que não compreendem, pensar criativamente para gerar opções e aplicar o conhecimento existente a novas situações. De acordo com Teixeira (2001), essas qualificações englobam não apenas seu próprio trabalho, mas também o dos seus colegas, além de estar sempre pensando em o que fazer e como melhorar seu processo de trabalho. Como resultado deste processo, o trabalhador não depende única e exclusivamente da organização para expandir seu conhecimento, e decide o que é válido aprender e como aprender.

2) *Comunicação e colaboração*: Atualmente o veículo de desempenho nas organizações flexíveis são as equipes, com isso a eficiência do colaborador está cada vez mais associada às habilidades de comunicação e colaboração. De acordo com Meister (1999, p. 13) “essas habilidades incluem não apenas as habilidades interpessoais tais como ouvir e comunicar-se efetivamente com colegas de trabalho, mas também habilidades como saber trabalhar em grupo, colaborar com membros da equipe para compartilhar abertamente as melhores práticas em toda a organização e relacionar-se com clientes, fornecedores e principais integrantes da cadeia de valor.”

3) *Raciocínio criativo e resolução de problemas*: O novo ambiente empresarial exige respostas rápidas e demanda por funcionários críticos e criativos que descubram, sem orientação superior, como melhorar e agilizar

seu trabalho ultrapassando os dados superficiais para criar soluções inovadoras frente a problemas inesperados.

4) Conhecimento tecnológico: Para Meister (1999, p. 14), “as corporações estão desenvolvendo cursos para treinar funcionários em realidade virtual, *intranet* e *Internet*, para que a colaboração global em equipe se torne realidade. Essas tecnologias mudarão a forma do conhecimento, ampliando o alcance das práticas empresariais em qualquer lugar, a qualquer momento”. Essa integração da tecnologia com o conhecimento fornece ao funcionário ferramentas de comunicação que visam à agilidade do trabalho.

5) Conhecimento de negócios globais: Segundo Meister (1999, p. 15), “conhecimento de negócios significa treinar colaboradores e gerentes selecionados nas implicações econômicas e estratégicas de como gerenciar um empreendimento comercial global. Aqui, a universidade corporativa torna-se o veículo de treinamento de funcionários em um conjunto fundamental de técnicas empresariais como finanças, planejamento estratégico e marketing, com um foco específico nos mercados competitivos emergentes que serão o alvo da organização no futuro”. Os programas de treinamento em negócios globais devem corresponder aos objetivos estratégicos da organização.

6) Desenvolvimento de liderança: As organizações do século vinte e um incentivam os funcionários a ser agentes ativos de mudança e não somente receptores passivos de instruções. É necessário identificar e desenvolver líderes oferecendo instrumentos para que estes possam incrementar a competitividade organizacional e futuramente adquirir cargos de liderança dentro da empresa. Essas pessoas são líderes informais que exercem influência, naturalmente identificada, dentro da equipe.

7) Autogerenciamento da carreira: As qualificações necessárias continuam a evoluir e mudar, diante disso os funcionários precisam assumir o controle de suas carreiras e gerenciar o próprio desenvolvimento, assegurando que possuem qualificações, conhecimento e competências exigidas para cargos atuais e futuros.

A obtenção dessas novas competências causa mudanças comportamentais nos indivíduos, que serão esclarecidas a seguir.

3.5 Comportamento

Para Hersey e Blanchard (1986) o comportamento humano geralmente é motivado pelo desejo de alcançar algum objetivo. Os autores alertam que nem sempre as pessoas têm consciência dos seus objetivos. De acordo com Hersey e Blanchard (1986, p. 17) “os impulsos que determinam nossos padrões comportamentais (personalidade) são em grande parte subconscientes, o que dificulta a sua análise e avaliação”.

Segundo os autores, as pessoas se diferenciam não só pela capacidade, mas também pela vontade de realizar algo, isto é, pela motivação. A motivação pessoal depende da intensidade das necessidades, desejos ou impulsos provenientes do indivíduo e dirigidos para objetivos conscientes ou subconscientes. Em síntese, os motivos ou necessidades são as molas propulsoras da ação. A intensidade de um motivo tende a diminuir se este for satisfeito ou se tiver sua satisfação bloqueada. Hersey e Blanchard (1986) concluem que uma necessidade nunca estará definitivamente satisfeita, pois satisfazemos nossas necessidades apenas por determinado período de tempo.

Ainda, de acordo com os autores, quando se pretende influenciar o comportamento de uma pessoa é preciso, primeiramente, conhecer os motivos ou necessidades que são mais importantes para ela naquele momento. Para o objetivo organizacional ser eficaz é necessário que esteja apropriado à estrutura das necessidades dos funcionários que se serão influenciados.

Para Maximiano (2000, p. 347), “motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa”. É o processo pelo qual o esforço ou ação que leva ao desempenho profissional de uma pessoa é impulsionado por certos motivos. Há dois grupos de motivos que influenciam o desempenho: os internos e os externos.

Maximiano (2000) afirma que os motivos internos são as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades de cada pessoa. Já os motivos externos são estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue porque satisfazem a necessidade ou representam a recompensa a ser alcançada.

Hersey e Blanchard (1986, p. 27) afirmam que, “à medida que os empregados aumentam sua capacidade de alcançar objetivos, é conveniente que o supervisor faça uma reavaliação e ofereça um ambiente que permita um realinhamento contínuo de objetivos e oportunidades para as pessoas crescerem e se desenvolverem”. Para eles, o processo de aprendizagem e desenvolvimento não é um fenômeno limitado a apenas uma fase da vida de uma pessoa. Nesse processo, a eficiência poderá ser muito maior se os administradores criarem um ambiente em que os subordinados possam ter um papel no estabelecimento dos seus próprios objetivos, ao invés de adotarem os objetivos estabelecidos pelos gerentes.

Conforme afirmam Hersey e Blanchard (1986), a expectativa é a probabilidade percebida por um indivíduo de satisfazer uma determinada necessidade com base na sua experiência do passado. Já a disponibilidade refere-se às limitações do meio de acordo com a percepção da pessoa.

Segundo Gibson, Ivancevich e Donnelly (1981, p. 108) “a percepção refere-se à aquisição de conhecimento específico sobre objetos ou eventos que estimulam diretamente os sentidos, num momento particular”.

Para Hersey e Blanchard (1986) à medida que crescem, os indivíduos desenvolvem padrões de hábitos ou respostas condicionadas a vários estímulos. A soma desses padrões estabelece a sua personalidade. Deste modo, quando uma pessoa se comporta de maneira semelhante em condições semelhantes, seu comportamento torna-se reconhecido pelos outros. Assim, certos tipos de comportamento podem ser esperados ou até previstos.

A personalidade individual é um conjunto relativamente estável de características individuais e de temperamento, formado por herança e por fatores sociais, culturais e ambientais. Esse conjunto de variáveis determina os traços comuns e as diferenças no comportamento do indivíduo (GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, 1981, p. 113).

Gibson, Ivancevich e Donnelly (1981) enfatizam que a aplicação de recompensas aumenta a probabilidade de que o comportamento desejado se repita. No entanto, não é recomendado que as recompensas sejam exclusivamente financeiras, pois estas ocorrem, geralmente, em um período muito afastado do acontecimento do comportamento almejado. Estímulos

positivos como elogios, reconhecimento e louvor público são de fácil aplicação e podem ser usados logo após a ocorrência do comportamento desejado.

Segundo Charron, Evers e Fenner (1976, p. 19) “uma crença é a aceitação, como verdade, de fatos, declarações ou um conjunto de circunstâncias. É uma convicção firmemente mantida e suficientemente forte para afetar atitudes e valores, por representar, na opinião da pessoa, uma verdade fundamental”. Para Dias (2004, p. 103) “uma crença é uma idéia específica sobre algum aspecto da vida, de modo que aqueles que a possuem estão convencidos de que é verdade, independentemente de qualquer verificação”. Conforme Dias (2004), normalmente associados com a maioria de nossas crenças e sistemas de crenças estão valores sociais que irão determinar o que é certo ou errado, bom ou ruim, desejável ou indesejável.

Charron, Evers e Fenner (1976) relatam que atitudes são *predisposições que têm direções; uma combinação de conhecimento, experiência e emoção que produz impulsos motivadores*. As atitudes de um indivíduo também podem ser descritas como aglomerados relativamente estáveis de crenças, mantidas prontas para a ação em determinada situação. Assim, a mudança de atitudes de uma pessoa evidentemente pode exigir a alteração de numerosas crenças.

As atitudes são determinantes do comportamento, pois estão ligadas à percepção, personalidade, aprendizagem e motivação. Uma atitude é um estado mental de prontidão, organizado pela experiência, e que exerce uma influência específica sobre nossa resposta às pessoas, objetos e situações com as quais nos relacionamos (GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, 1981, p. 110).

De acordo com Judson (1976), as mudanças podem ser definidas como qualquer alteração iniciada pela administração na situação ou no ambiente de trabalho de um indivíduo. Para o autor, um gerente somente poderá conseguir o máximo de benefícios de uma mudança, se for capaz de minimizar qualquer resistência que lhe opuserem. Para isso, primeiramente o agente da mudança deve compreender a natureza do comportamento de resistência, das atitudes e sentimentos de oposição.

Gibson, Ivancevich e Donnelly (1981) afirmam que embora existam muitas variáveis que afetem a mudança de atitude, todas podem ser descritas

em termos de dois fatores gerais: a confiança no mensageiro e a confiança no valor da mensagem. Desta forma, se os funcionários não confiam no gerente, a tendência é de que não aceitem a mensagem nem mudem de atitude. Do mesmo modo, se a mensagem não for convincente, não haverá pressão no sentido de mudança.

Judson (1976) ressalta que se um gerente for contrário às mudanças que ele está implantando, há uma probabilidade muito limitada de ele conseguir resultados bem sucedidos. Assim, para que a mudança seja implementada é necessário que o agente do processo acredite que ela trará melhorias para a organização e, com isso, dissemine o sentimento de confiança para os demais colaboradores.

Hersey e Blanchard (1986, p. 31) indicam que "é cada vez mais difícil operar mudanças na personalidade à medida que as pessoas avançam em idade". Os autores esclarecem que quanto mais tempo um comportamento for reforçado, mais padronizado se tornará e mais difícil será modificá-lo, exigindo mais tempo para que isso seja concretizado.

De acordo com Dias (2004), as visões de mundo dos indivíduos são formadas por crenças ou sistemas de crenças e os valores sociais associados a elas.

A nossa visão de mundo é aprendida através da socialização e da interação social, e está sendo constantemente reforçada pela cultura de nossa sociedade ao longo de nossa vida. Nós a utilizamos, inconsciente e acriticamente, para confirmar como "as coisas são, ou como devem ser". Ela se introduz e influencia a maioria dos nossos pensamentos e ações; não sendo frequentemente questionada ou colocada em dúvida; e, raramente, é alterada de qualquer modo significativo (DIAS, 2004, p. 102).

Para Dias (2004), a visão de mundo que predomina na cultura de uma sociedade pode, com o tempo, ser modificada em seus aspectos principais, de forma que ocasionalmente isso representará uma visão completamente nova de realidade. O autor sugere que quando isso acontece, é possível ocorrer amplas repercussões na maioria dos aspectos da vida social e mudança completa da cultura e estrutura social daquela sociedade.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Análise dos dados da agência Dezenove de Março da Caixa Econômica Federal

Os dados seguintes foram coletados na agência Dezenove de Março da Caixa Econômica Federal (CEF) localizada na cidade de São José do Rio Preto - SP.

O gráfico seguinte apresenta a distribuição da faixa etária dos colaboradores da agência da CEF.

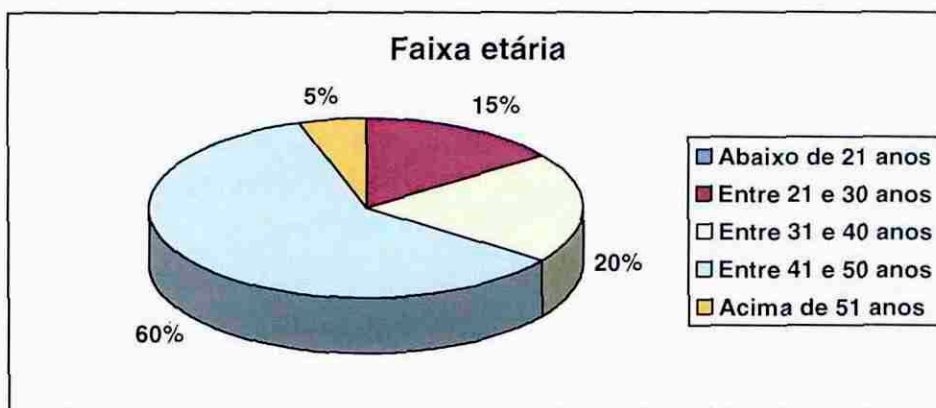


Gráfico 1 – Faixa etária – CEF.

Fonte: Do Autor.

Nota-se que, dos vinte funcionários a maior parte, 60%, está situada no intervalo entre 41 e 50 anos de idade. Outros 20% têm entre 31 e 40 anos, 15% dos funcionários têm de 21 a 30 anos e apenas 5%, um único funcionário, tem mais de 51 anos de idade.

No gráfico a seguir pode ser visualizado o tempo de serviço na empresa dos funcionários da agência na Caixa Econômica Federal.

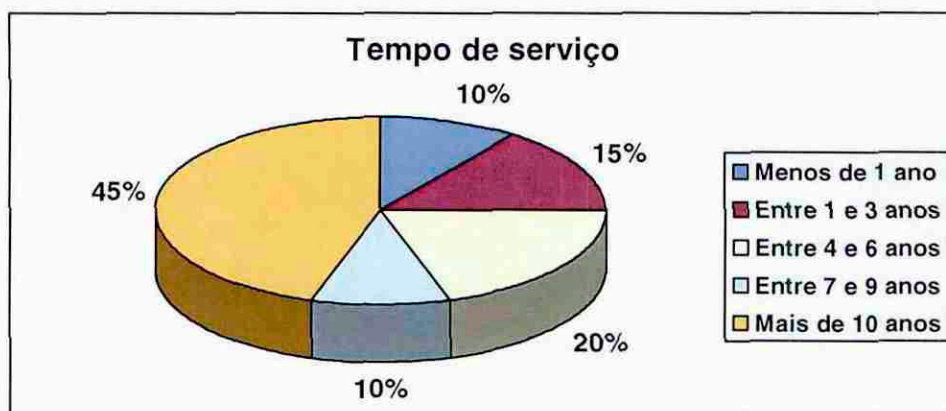


Gráfico 2 – Tempo de serviço – CEF.

Fonte: Do Autor.

Quase a metade dos funcionários, 45%, trabalham na CEF há mais de 10 anos, 7% entre 7 e 9 anos, 20% entre 4 e 6 anos, 15% têm entre 1 e 3 anos de trabalho para a empresa e apenas 10% trabalham há menos de 1 ano na empresa.

Na seqüência, o gráfico apresenta a instrução/escolaridade dos colaboradores da agência da CEF.

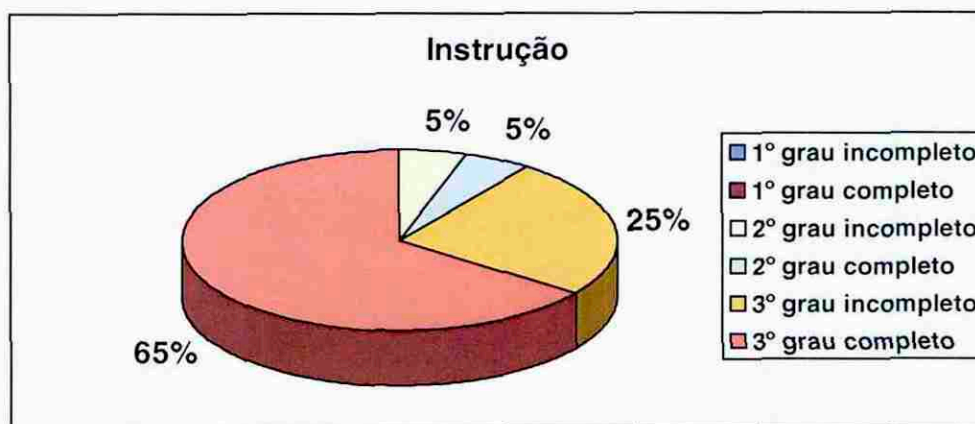


Gráfico 3 – Instrução – CEF.

Fonte: Do Autor.

A maioria dos colaboradores, 65%, possui formação superior completa, outros 25% dos funcionários possuem o 3º grau incompleto, 5% tem o 2º grau completo e 1 funcionário, 5%, possui o 2º grau incompleto.

O gráfico seguinte indica a quantidade de funcionários da agência que já participaram de algum curso ou programa de treinamento da Universidade Corporativa Caixa.

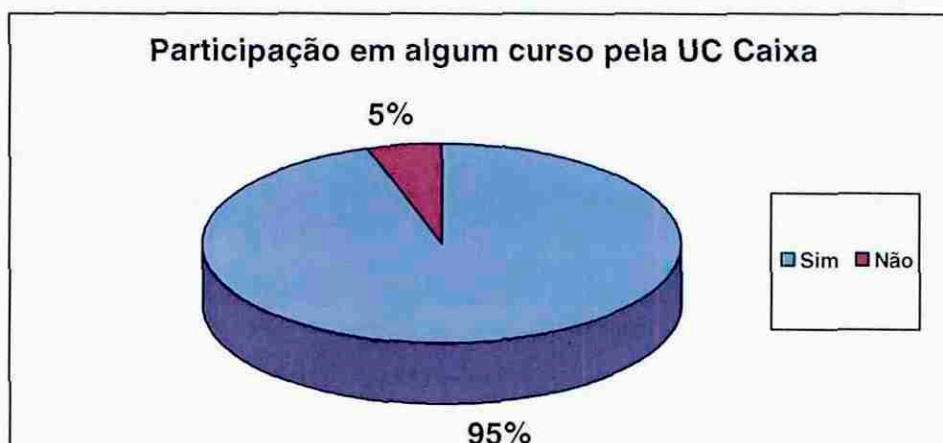


Gráfico 4 – Participação em algum curso pela UC Caixa.

Fonte: Do Autor.

Os dados afirmam que do total de participantes da pesquisa, vinte, apenas um único funcionário não participou de algum programa de treinamento ou curso oferecido pela UC Caixa. Ao responder à pergunta, referente ao motivo por ainda não ter participado dos cursos, o entrevistado alegou falta de interesse. Este mesmo funcionário, conforme o questionário, trabalha na CEF há mais de 10 anos e tem mais de 51 anos de idade. Hersey e Blanchard (1986) alegam que é cada vez mais difícil operar mudanças na personalidade à medida que as pessoas avançam em idade e quanto mais tempo um comportamento for reforçado mais padronizado se tornará e mais difícil será modificá-lo. Diante disso, a falta de interesse do funcionário pode estar aliada à padronização de seu comportamento no ambiente de trabalho e também à idade, já que o único funcionário da agência que não participou de nenhum curso é justamente o com maior idade.

O gráfico na seqüência apresenta a avaliação dos colaboradores da agência da CEF em relação aos cursos em que participaram.

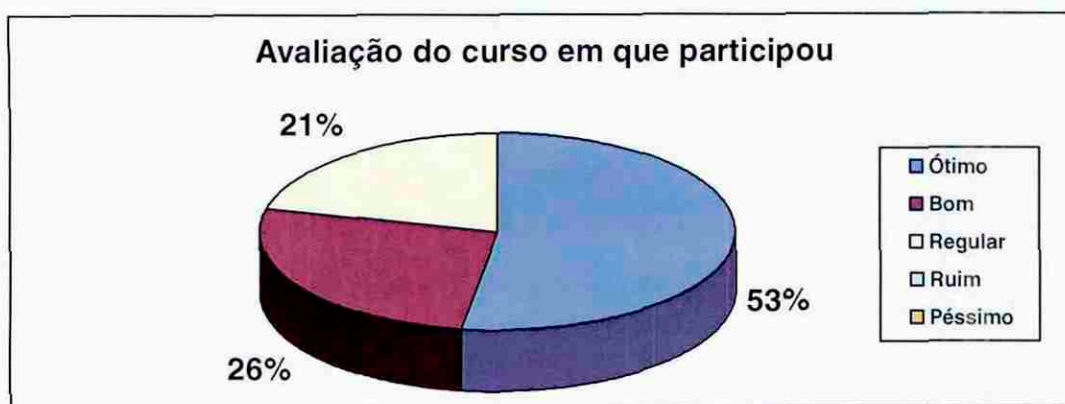


Gráfico 5 – Avaliação do curso em que participou – CEF.

Fonte: Do Autor.

Pouco mais que a metade dos colaboradores, 53%, classificou como ótimo o(s) curso(s) em que participaram, já 26% dos funcionários qualificaram o(s) curso(s) como bom e 21% consideraram o(s) curso(s) como regular. Vale destacar que nenhum dos entrevistados qualificou algum curso como ruim ou péssimo. Desta forma, os dados indicam uma qualidade positiva dos cursos, disponibilizados pela UC Caixa, em que os funcionários da agência Dezenove de Março participaram.

O gráfico a seguir demonstra a motivação dos funcionários, que participaram de algum treinamento, em participar constantemente dos cursos disponibilizados pela UC Caixa.

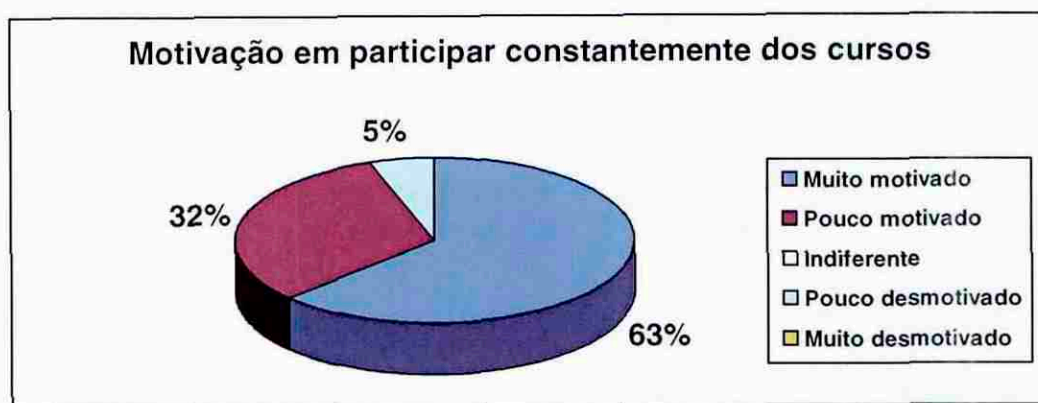


Gráfico 6 – Motivação em participar constantemente dos cursos – CEF.

Fonte: Do Autor.

A maioria dos funcionários que participou de algum curso da UC da empresa, 63%, sentem-se muito motivados em participar constantemente dos

curso disponibilizados pela UC Caixa. Já 32% dos participantes da pesquisa sentem-se pouco motivados a participar dos cursos com frequência e um único funcionário alegou sentir-se pouco desmotivado em participar constantemente dos cursos. Assim, é constatado que quase todos os funcionários da agência da CEF têm a tendência de atender ao objetivo da aprendizagem contínua, pois 95% afirmaram ter alguma motivação em participar constantemente dos cursos oferecidos pela UC Caixa.

O gráfico seguinte evidencia a alteração da qualificação profissional, na opinião dos funcionários, após a realização de algum tipo de treinamento pela UC da empresa.

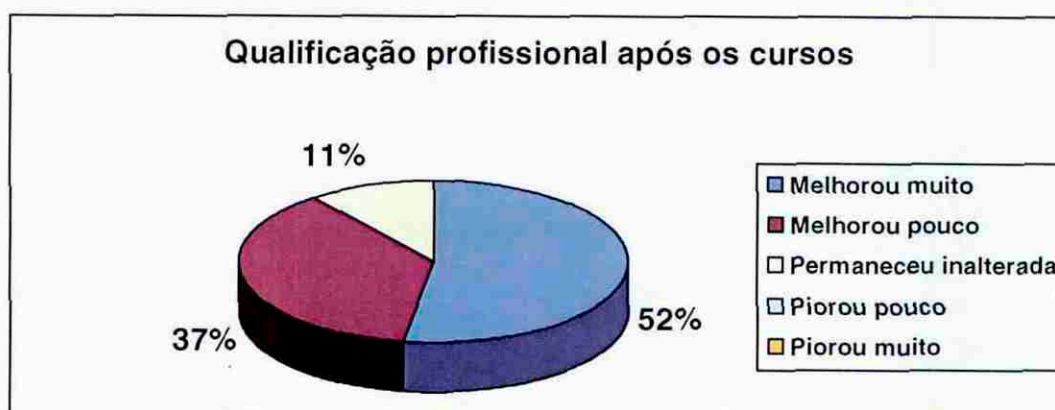


Gráfico 7 – Qualificação profissional após os cursos – CEF.

Fonte: Do Autor.

Pouco mais que a metade dos colaboradores, 52%, afirmou que suas qualificações profissionais melhoraram muito após participarem de algum curso da UC Caixa, 37% dos funcionários relataram que suas qualificações profissionais melhoraram pouco após o treinamento e apenas 11% confirmaram que não houve alteração em suas qualificações profissionais após participarem de algum curso da UC da organização. Diante disso, pode-se destacar que a UC Caixa tem obtido sucesso, na agência Dezenove de Março, quanto ao objetivo de qualificar o profissional de acordo com as novas exigências de mercado, já que 89% dos colaboradores afirmaram que houve algum tipo de melhoria em suas qualificações profissionais.

O próximo gráfico indica o comprometimento dos colaboradores com os objetivos da CEF após participarem de algum curso da UC da organização.

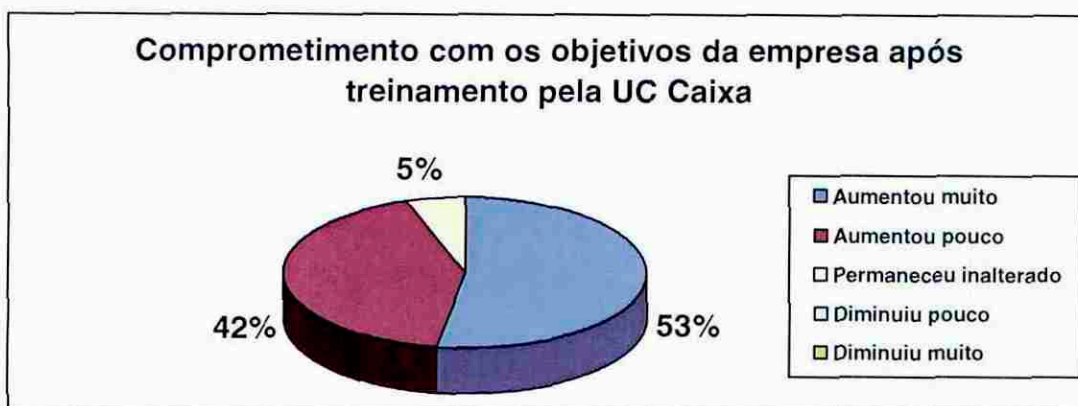


Gráfico 8 – Comprometimento com os objetivos da empresa após treinamento pela UC Caixa.

Fonte: Do Autor.

Pouco mais que a metade dos funcionários, 53%, indicaram que o comprometimento com os objetivos da organização aumentou muito após participarem de algum curso da UC Caixa. Outros 42% dos funcionários confirmaram que, após o treinamento, o comprometimento com os objetivos da CEF aumentou pouco e apenas um único funcionário afirmou que seu comprometimento com os objetivos da empresa permaneceu inalterado. Isso demonstra que na agência Dezenove de Março a participação em algum tipo de treinamento, disponibilizado pela UC Caixa, aumenta o comprometimento de 95% dos colaboradores com os objetivos da organização.

O gráfico a seguir apresenta, na opinião dos colaboradores da agência da CEF, o reconhecimento da empresa pelo trabalho do funcionário após a participação em algum curso da UC Caixa.



Gráfico 9 – Reconhecimento da CEF pelo trabalho do funcionário após treinamento pela UC.

Fonte: Do Autor.

Pouco menos que a metade dos funcionários da agência da Caixa, 47%, relataram que o reconhecimento da empresa pelos seus trabalhos aumentou pouco após participarem de algum curso da UC da organização. Já 32% dos participantes da pesquisa confirmaram que após o treinamento a organização aumentou muito o reconhecimento em relação aos seus trabalhos e 21% dos colaboradores indicaram que o reconhecimento da empresa pelos seus trabalhos, após participarem de algum curso, permaneceu inalterado. Com isso, pode-se constatar que a CEF, na opinião da maioria dos colaboradores da agência Dezenove de Março, aumenta o reconhecimento pelo trabalho do funcionário após este participar dos treinamentos oferecidos pela UC Caixa.

O gráfico seguinte demonstra a motivação dos funcionários em adquirir conhecimentos profissionais por conta própria após participarem de algum curso da UC da empresa.

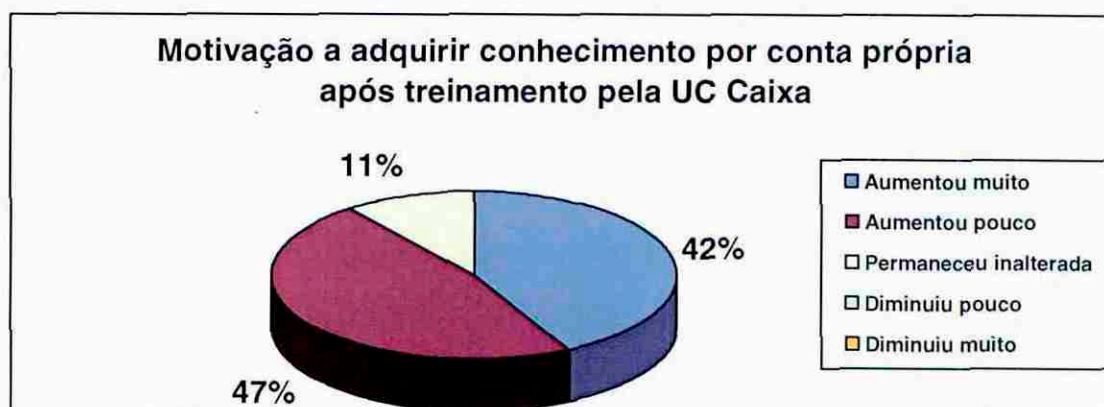


Gráfico 10 – Motivação a adquirir conhecimento por conta própria após treinamento pela UC Caixa.

Fonte: Do Autor.

Pouco menos que a metade dos funcionários, 47%, confirmaram que a motivação a adquirir conhecimentos profissionais por conta própria aumentou pouco após treinamento pela UC Caixa. Outros 42% dos funcionários admitiram que a motivação a adquirir conhecimentos profissionais por conta própria aumentou muito e apenas 11% afirmaram que suas motivações permaneceram inalteradas em relação à motivação a adquirir conhecimentos profissionais por conta própria. Este resultado aponta que a maioria dos funcionários da agência, 89%, sentem-se mais motivados a adquirir

conhecimentos profissionais por conta própria após participarem de algum curso disponibilizado pela UC Caixa.

O gráfico na seqüência indica a comunicação dos colaboradores dentro da empresa após a participação em algum tipo de treinamento da UC Caixa.



Gráfico 11 – Comunicação na empresa após treinamento pela UC Caixa.
Fonte: Do Autor.

Apenas 16% dos colaboradores concluíram que sua comunicação dentro da empresa permaneceu inalterada após participarem de algum curso da UC da empresa. Já 84% dos funcionários afirmaram que, após participarem de treinamento disponibilizado pela UC Caixa, a comunicação dentro da empresa melhorou muito para 42% destes e melhorou pouco para os demais 42% dos colaboradores. Isso confirma que, na agência Dezenove de Março, os funcionários tendem a melhorar a comunicação dentro da empresa após participarem de treinamento da UC da organização.

O próximo gráfico evidencia o relacionamento dos funcionários da agência da CEF com os colegas de trabalho após a participação em algum curso da UC da organização.



Gráfico 12 – Relacionamento com colegas de trabalho após treinamento pela UC Caixa.

Fonte: Do Autor.

Pouco menos que a metade dos colaboradores da agência Dezenove de Março, 47%, relataram que o relacionamento com os colegas de trabalho melhorou muito após participarem de algum curso oferecido pela UC Caixa. Para 42% dos participantes da pesquisa o relacionamento com os colegas de trabalho, em comparação com o passado, permaneceu inalterado após participarem de algum treinamento, e apenas 11% dos colaboradores afirmaram que o relacionamento com os colegas de trabalho melhorou pouco após treinamento pela UC Caixa. A maioria dos funcionários, 58%, confirmaram que o relacionamento com os colegas de trabalho melhorou de alguma forma após participarem de algum curso disponibilizado pela UC da empresa, mas uma considerável parcela dos colaboradores, 42%, indicaram que o relacionamento com os colegas de trabalho permaneceu inalterado após a treinamento pela UC Caixa. Este resultado aponta que, na agência Dezenove de Março, a realização de algum curso pela UC Caixa não influencia de maneira muito significativa no relacionamento com os colegas de trabalho.

O gráfico a seguir demonstra o desempenho ao trabalhar em equipe dos funcionários da agência da CEF após a participação de algum curso oferecido pela UC Caixa.

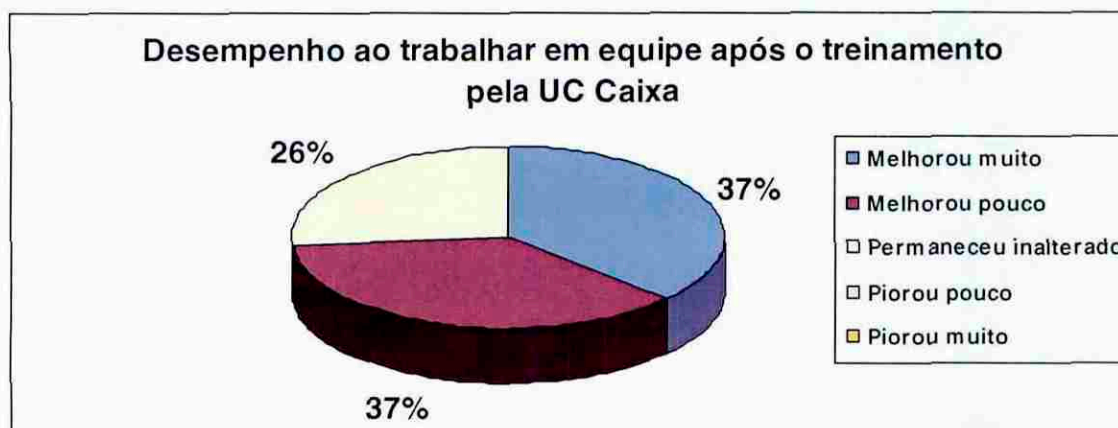


Gráfico 13 – Desempenho ao trabalhar em equipe após o treinamento pela UC Caixa.

Fonte: Do Autor.

Dos participantes da pesquisa, 37% admitiram que o desempenho em relação ao trabalho em equipe melhorou muito após participarem de algum curso oferecido pela UC Caixa. A mesma quantidade de funcionários, 37%, afirmaram que o desempenho no trabalho em equipe melhorou pouco após o treinamento pela UC da empresa, e para 26% dos colaboradores o desempenho ao trabalhar em equipe permaneceu inalterado após participarem de algum curso da UC Caixa. Desta forma, nota-se que há uma tendência em melhoria do desempenho no trabalho em equipe na agência Dezenove de Março, pois é constatado que a grande parte dos funcionários, 74%, afirmam haver melhorias no desempenho do trabalho em equipe após a participação em treinamentos da UC da organização.

O gráfico seguinte demonstra o desempenho dos colaboradores da agência Dezenove de Março após participação de algum curso disponibilizado pela UC Caixa.

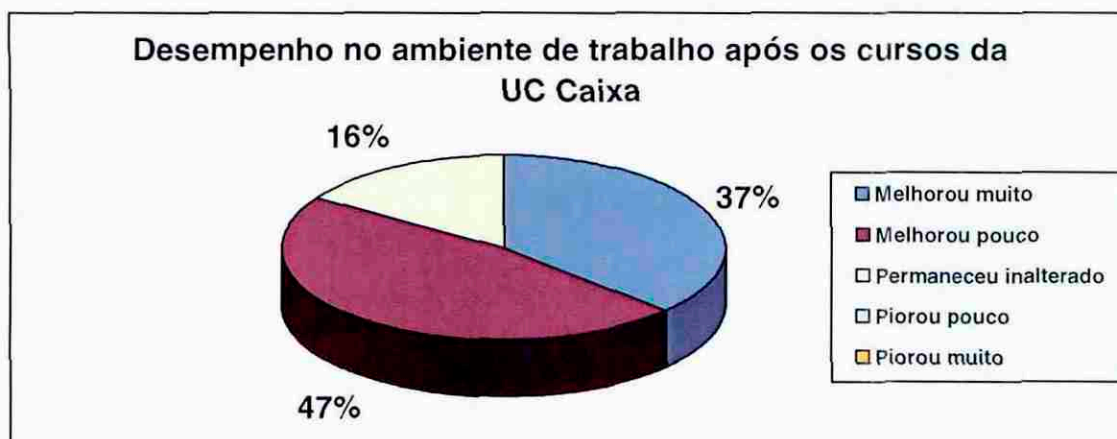


Gráfico 14 – Desempenho no ambiente de trabalho após os cursos da UC Caixa.

Fonte: Do Autor.

Pouco menos que a metade dos funcionários, 47%, admitiram que o desempenho no ambiente de trabalho melhorou pouco após participarem de treinamento pela UC da empresa. Para 37% dos participantes da pesquisa o desempenho no ambiente de trabalho melhorou pouco e apenas 16% afirmaram que não houve alteração em relação ao desempenho no ambiente de trabalho após participarem de algum curso da UC Caixa. Pode-se alegar que, de acordo com os funcionários da agência da CEF, a participação de algum curso oferecido pela UC da empresa melhora o desempenho no ambiente de trabalho, já que 84% dos colaboradores admitiram alguma melhoria em seus desempenhos.

O gráfico na seqüência indica a avaliação na opinião dos funcionários da agência da CEF em relação aos cursos oferecidos pela UC da empresa.

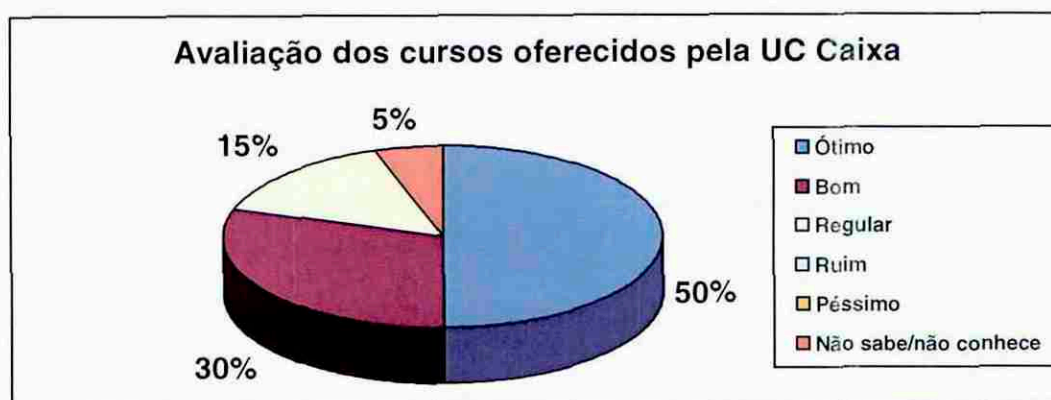


Gráfico 15 – Avaliação dos cursos oferecidos pela UC Caixa.

Fonte: Do Autor.

Exatamente a metade dos funcionários considera ótimos os cursos oferecidos pela UC Caixa, 30% avaliam os cursos como bons, já para 15% dos colaboradores os cursos são regulares e somente um único funcionário admitiu não saber/não conhecer a respeito dos cursos. Isso indica que os cursos disponibilizados pela UC Caixa têm uma avaliação positiva para a maioria, 80%, dos funcionários da agência Dezenove de Março.

O gráfico a seguir apresenta os cursos importantes para a qualificação profissional na opinião dos funcionários da agência da CEF.



Gráfico 16 – Treinamentos importantes para a qualificação profissional – CEF.

Fonte: Do Autor.

Os cursos ligados à área de atuação do funcionário foram os mais citados pelos participantes da pesquisa, 22%. Cursos de desenvolvimento profissional foram mencionados em 17% das respostas. Gestão de pessoas, desenvolvimento pessoal e atendimento ao cliente representam, em partes iguais, 10% dos cursos citados. Já os cursos presenciais, gestão de negócios e treinamento em vendas equivalem a 21% dos cursos mencionados. Os demais cursos citados foram informática, segurança do trabalho e economia, que somados representam 10% das respostas.

4.2 Análise dos dados da agência Av. Bady Bassit do Banco Real

Os dados a seguir foram coletados na agência Avenida Bady Bassit do Banco Real localizada na cidade de São José do Rio Preto – SP.

O gráfico a seguir apresenta a distribuição da faixa etária dos funcionários da agência do Banco Real.

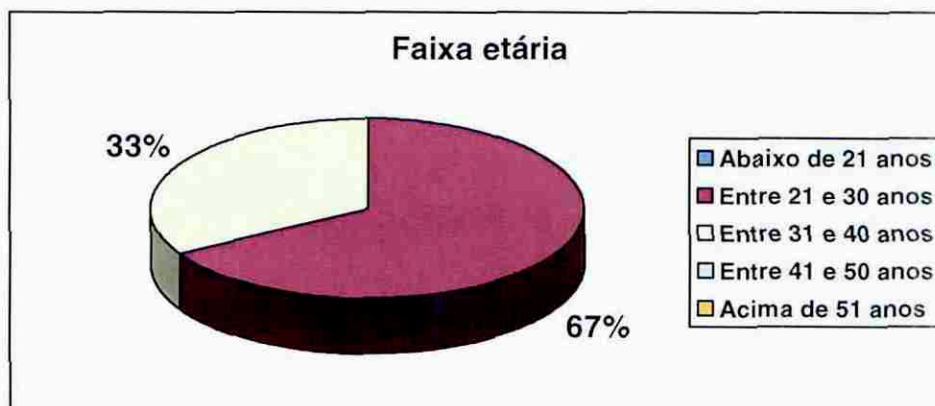


Gráfico 17 – Faixa etária – Banco Real.

Fonte: Do Autor.

A maior parte dos colaboradores, 67%, situa-se na faixa etária entre 21 e 30 anos e o restante dos funcionários, 33%, têm entre 31 e 40 anos de idade.

O gráfico seguinte indica o tempo de serviço dos colaboradores da agência Av. Bady Bassit na organização.

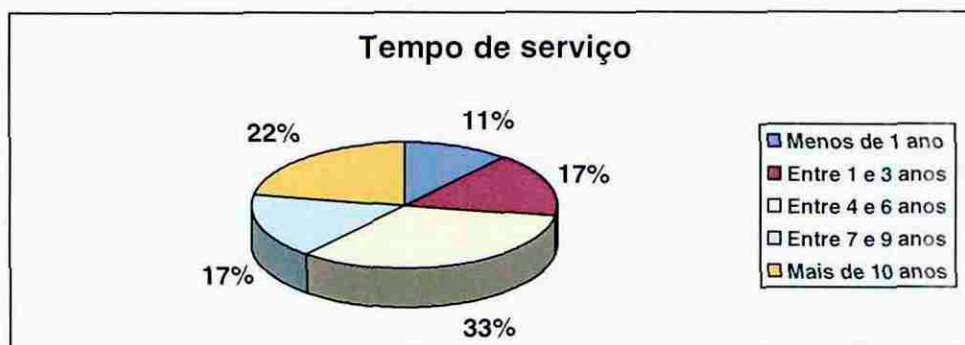


Gráfico 18 – Tempo de serviço – Banco Real.

Fonte: Do Autor.

Dos participantes da pesquisa, 33% trabalham no Banco Real de 4 a 6 anos, 22% têm mais de 10 anos de serviço, 17% têm entre 1 e 3 anos de serviço para a empresa, outros 17% têm entre 7 e 9 anos de trabalho para a organização e apenas 11% estão na empresa há menos de 1 ano.

O próximo gráfico demonstra a instrução/escolaridade dos funcionários da agência do banco Real.

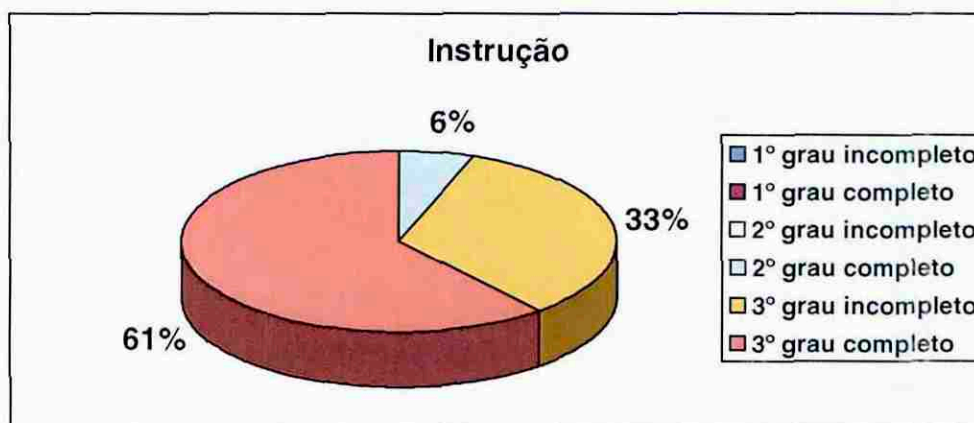


Gráfico 19 – Instrução – Banco Real.

Fonte: Do Autor.

A maior parcela dos trabalhadores da agência Av. Bady Bassit, 61%, possui formação superior completa, já 33% dos funcionários têm o 3º grau incompleto e somente um funcionário, 6%, possui o 2º grau completo.

O gráfico na seqüência evidencia a parcela de funcionários que já participou de algum treinamento pela Academia ABN Amro – Brasil.



Gráfico 20 – Participação em algum curso pela Academia ABN Amro.

Fonte: Do Autor.

A maioria dos colaboradores da agência do Banco Real, 89%, já participou de algum curso oferecido pela UC da empresa e apenas dois funcionários, 11%, ainda não participaram de nenhum treinamento pela Academia ABN Amro – Brasil. Em relação à questão do motivo por ainda não terem participado de algum treinamento pela UC da empresa, ambos os funcionários alegaram falta de oportunidade pelo pouco tempo de serviço na organização, já que são os únicos na agência com menos de 1 ano de serviço para a empresa.

O gráfico a seguir apresenta a avaliação dos colaboradores da agência Av. Bady Bassit em relação aos cursos em que participaram.

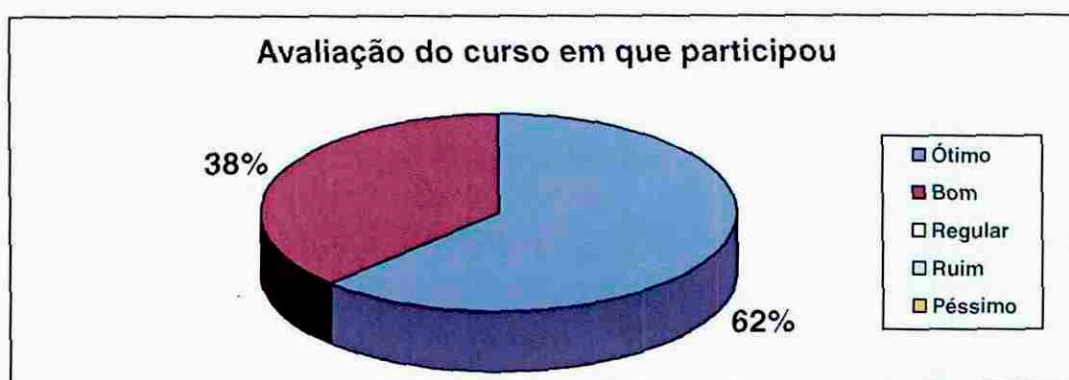


Gráfico 21 – Avaliação do curso em que participou – Banco Real.

Fonte: Do Autor.

A grande parte dos funcionários, 62%, qualificou como ótimo o(s) curso(s) em que participaram e o restante dos participantes da pesquisa, 38%, classificaram como bom. Diante disso, nota-se uma qualidade positiva nos cursos em que os funcionários da agência Av. Bady Bassit participaram.

O gráfico seguinte indica a motivação dos funcionários, que participaram de algum treinamento, em participar constantemente dos cursos oferecidos pela Academia ABN Amro – Brasil.

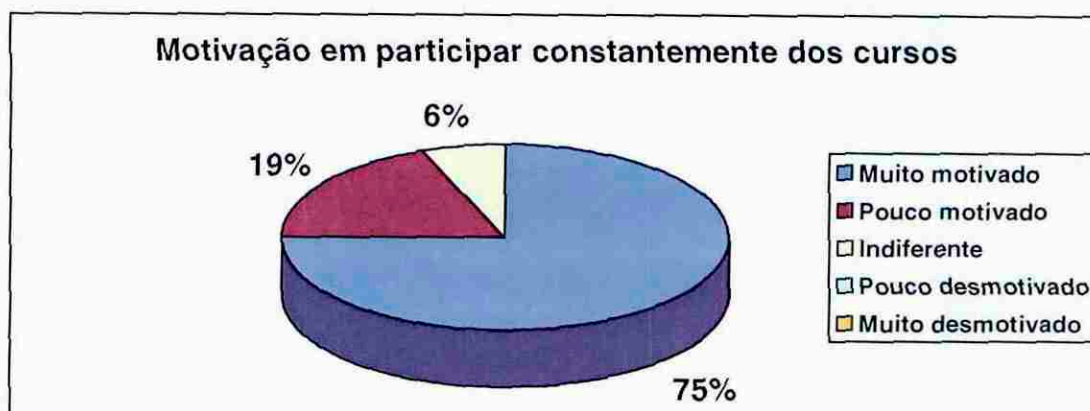


Gráfico 22 – Motivação em participar constantemente dos cursos – Banco Real.

Fonte: Do Autor.

A grande parcela dos participantes da pesquisa, 75%, afirmaram que, após participarem de algum treinamento, sentem-se muito motivados em participar constantemente dos cursos disponibilizados pela UC da empresa. Já 19% dos colaboradores sentem-se pouco motivados a participar dos cursos com frequência e apenas um funcionário admitiu indiferença em relação à motivação em participar constantemente dos cursos oferecidos pela Academia ABN Amro – Brasil. Assim, pode-se afirmar que na agência Av. Bady Bassit o objetivo de aprendizagem contínua é atendido com sucesso, pois 94% dos colaboradores confirmaram ter alguma motivação em participar constantemente dos cursos disponibilizados pela UC da organização.

O próximo gráfico evidencia a alteração da qualificação profissional, na opinião dos funcionários da agência do Banco Real, após a realização de algum tipo de curso pela UC da empresa.

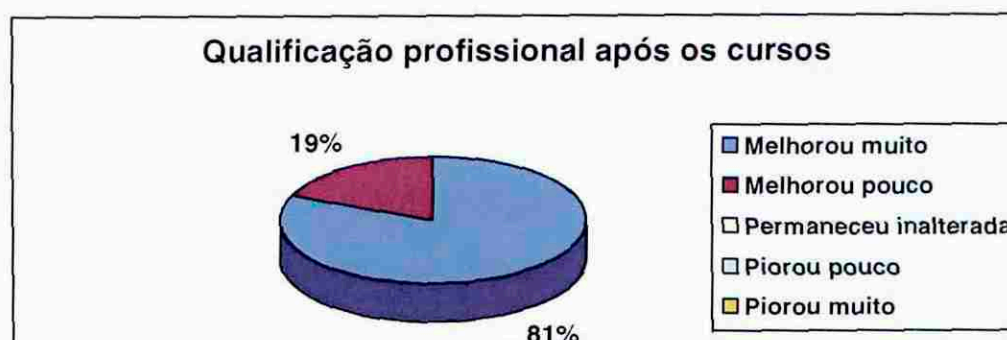


Gráfico 23 – Qualificação profissional após os cursos – Banco Real.

Fonte: Do Autor.

A maior parcela dos trabalhadores, 81%, relatou que suas qualificações profissionais melhoraram muito após participarem de algum curso oferecido pela Academia ABN Amro – Brasil, e os demais 19% dos funcionários afirmaram que após treinamento pela UC suas qualificações profissionais melhoraram pouco. Em relação à qualificação profissional de acordo com as novas exigências de mercado, o resultado dos funcionários da agência Av. Bady Bassit é muito positivo, pois todos eles admitiram haver melhorias em suas qualificações profissionais após os cursos.

O gráfico na seqüência demonstra o comprometimento dos colaboradores com os objetivos do Banco Real após participarem de algum curso da UC da organização.



Gráfico 24 – Comprometimento com os objetivos da empresa após treinamento pela Academia ABN Amro.

Fonte: Do Autor.

Para 88% dos participantes da pesquisa, o comprometimento com os objetivos da organização aumentaram muito após treinamento pela UC, somente um funcionário admitiu que seu comprometimento aumentou pouco e outro único funcionário afirmou que seu comprometimento com os objetivos da empresa permaneceu inalterado. O resultado aponta que na agência Av. Bady Bassit há um maior comprometimento de quase todos os funcionários após a participação em algum tipo de treinamento oferecido pela Academia ABN Amro – Brasil.

O gráfico a seguir apresenta, na opinião dos colaboradores da agência do Banco Real, o reconhecimento da empresa pelo trabalho do funcionário após a participação em algum curso da UC da empresa.



Gráfico 25 – Reconhecimento do Banco Real pelo trabalho do funcionário após treinamento pela UC.

Fonte: Do Autor.

Metade dos funcionários admite que após participarem de algum curso o reconhecimento da organização pelos seus trabalhos aumentou muito, já 25% afirmar que o reconhecimento da empresa aumentou pouco e outros 25% relatam que após treinamento pela Academia ABN Amro – Brasil o reconhecimento da organização permaneceu inalterado. Desta maneira, é constatado que o Banco Real, na opinião da maioria dos funcionários da agência Av. Bady Bassit, aumenta o reconhecimento pelo trabalho do colaborador após este participar de algum curso pela UC da empresa.

O gráfico seguinte aponta a motivação dos colaboradores em adquirir conhecimentos profissionais por conta própria após participarem de algum curso pela UC da empresa.

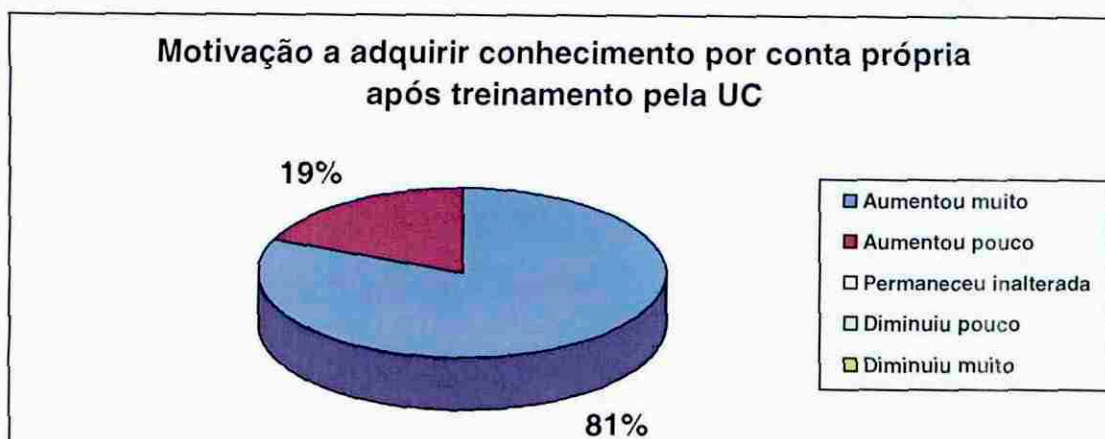


Gráfico 26 – Motivação a adquirir conhecimento por conta própria após treinamento pela Academia ABN Amro.

Fonte: Do Autor.

A grande parcela dos participantes da pesquisa, 81%, afirmaram que a motivação a adquirir conhecimentos profissionais por conta própria aumentou muito após participarem de algum curso oferecido pela UC da empresa e os 19% restantes confirmaram que a motivação aumentou pouco. Isso demonstra que a participação de treinamentos oferecidos pela UC da empresa aumenta a motivação a adquirir conhecimentos profissionais por conta própria de todos os funcionários da agência do Banco Real.

O próximo gráfico indica a comunicação dos colaboradores dentro da empresa após a participação de algum tipo de treinamento pela Academia ABN Amro – Brasil.

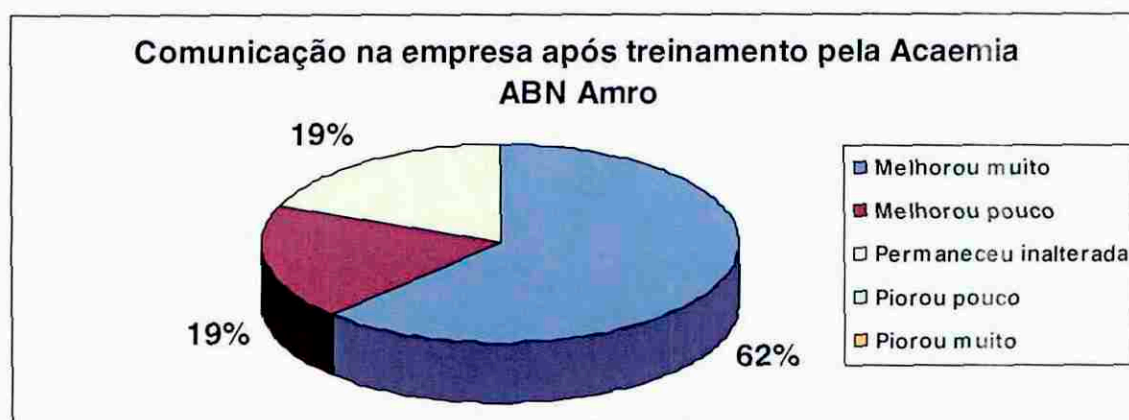


Gráfico 27 – Comunicação na empresa após treinamento pela Academia ABN Amro.

Fonte: Do Autor.

A maior parte dos trabalhadores, 62%, concluíram que a comunicação na empresa melhorou muito após participarem de algum curso da UC, 19% admitiram que a comunicação melhorou pouco e outros 19% afirmaram que não houve alteração na comunicação interna após treinamento pela UC. Diante disso, percebe-se uma tendência de melhoria na comunicação dentro da empresa após participação de algum treinamento da UC, conforme resposta da maioria dos funcionários da agência Av. Bady Bassit.

O gráfico na seqüência demonstra o relacionamento dos funcionários da agência do Banco Real com os colegas de trabalho após a participação em algum curso oferecido pela UC da empresa.



Gráfico 28 – Relacionamento com colegas de trabalho após treinamento pela Academia ABN Amro.

Fonte: Do Autor.

Pouco mais que a metade dos colaboradores, 56%, relataram que o relacionamento com os colegas de trabalho melhorou muito após participarem de algum curso da UC da organização, 25% afirmaram que o relacionamento melhorou pouco e 19% dos participantes da pesquisa admitiram que não houve alteração em relação ao relacionamento com os colegas de trabalho após participarem de treinamento pela UC. Este resultado indica que o relacionamento com os colegas de trabalho, segundo 81% dos funcionários da agência, tende a melhorar após a participação de algum curso oferecido pela Academia ABN Amro – Brasil.

O gráfico a seguir apresenta o desempenho ao trabalhar em equipe dos funcionários da agência do Banco Real após a participação de algum curso oferecido pela UC da organização.



Gráfico 29 – Desempenho ao trabalhar em equipe após o treinamento pela Academia ABN Amro.

Fonte: Do Autor.

A maior parcela dos participantes da pesquisa, 69%, afirmou que seu desempenho ao trabalhar em equipe melhorou muito após treinamento pela UC da empresa, já para 25% dos funcionários o desempenho no trabalho em equipe melhorou pouco e para um único colaborador não houve alteração no desempenho ao trabalhar em equipe após participar de algum curso da UC. Este resultado indica que a Academia ABN Amro – Brasil tem obtido sucesso com seus cursos em relação à melhoria do trabalho em equipe na agência Av. Bady Bassit, pois somente um funcionário não percebeu melhorias no desempenho ao trabalhar em equipe após treinamento pela UC da empresa.

O gráfico seguinte evidencia o desempenho dos funcionários da agência Av. Bady Bassit após participação em algum curso disponibilizado pela UC da empresa.



Gráfico 30 – Desempenho no ambiente de trabalho após os cursos da Academia ABN Amro.

Fonte: Do Autor

Somente um funcionário afirmou que seu desempenho no ambiente de trabalho melhorou pouco após participar de algum curso da UC, o restante dos funcionários, 94%, relataram que seus desempenhos melhoraram muito após treinamento pela UC. Diante disso, pode-se destacar um resultado muito positivo para a UC do Banco Real na agência Av. Bady Bassit, já que todos os funcionários admitiram melhoria de desempenho no ambiente de trabalho após a realização de algum curso oferecido pela Academia ABN Amro - Brasil, sendo que 94% afirmaram muita melhoria.

O próximo gráfico indica a avaliação na opinião dos colaboradores da agência do Banco Real em relação aos cursos oferecidos pela UC da empresa.

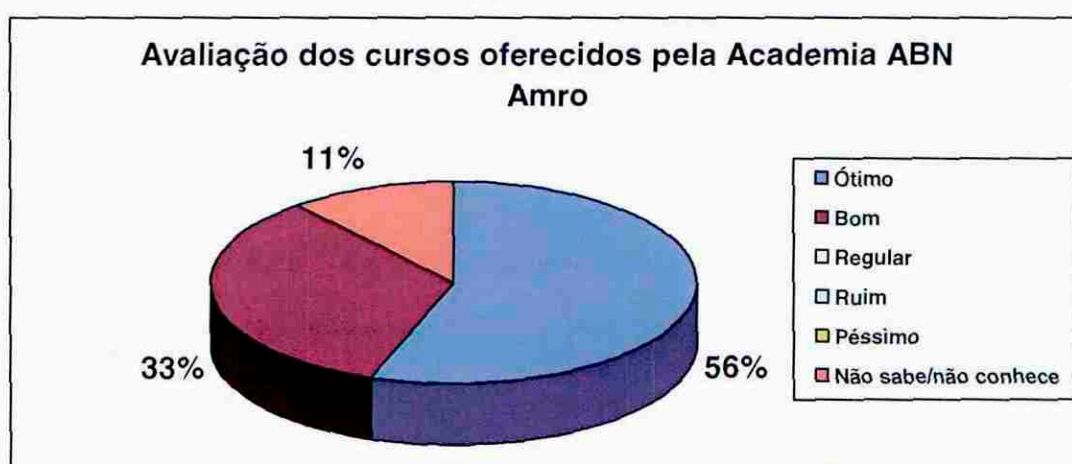


Gráfico 31 – Avaliação dos cursos oferecidos pela Academia ABN Amro.
Fonte: Do Autor.

Pouco mais que a metade dos funcionários, 56%, classificou os cursos oferecidos pela UC da empresa como ótimos, 33% qualificaram os cursos com bons e apenas dois funcionários admitiram não saber/não conhecer os cursos disponibilizados pela Academia ABN Amro – Brasil. Desconsiderando os dois funcionários da agência que não sabem/não conhecem os cursos da UC da empresa, todos os demais classificaram positivamente os cursos disponibilizados pela UC da organização, confirmando outro resultado significativo para a UC do Banco Real.

O gráfico a seguir apresenta os cursos importantes para a qualificação profissional na opinião dos funcionários da agência do Av. Bady Bassit.



Gráfico 32 – Treinamentos importantes para a qualificação profissional – Banco Real.

Fonte: Do Autor.

Dos cursos mencionados pelos participantes da pesquisa, 27% foram referentes à área de atuação do colaborador. Os cursos de vendas para produtos e serviços representam 22% dos citados. Já os cursos relativos ao mercado financeiro ocorreram em 15% das respostas. Cursos para o desenvolvimento profissional representam 11% dos mencionados. Atendimento ao cliente e desenvolvimento pessoal representam, em igual parte, 7% do total de cursos citados. Outros cursos mencionados foram motivação, liderança e cursos dinâmicos, que somados representam 11% do total de respostas.

4.3 Comparação dos resultados das agências pesquisadas

Os dados apresentados na seqüência são referentes aos funcionários da agência Dezenove de Março da CEF e da agência Av. Bady Bassit do Banco Real que participaram do levantamento de campo.

As duas agências apresentam resultados diferentes em relação à faixa etária dos funcionários. Na agência da CEF a maioria dos funcionários, 60%, possuem entre 41 e 50 anos, já na agência do Banco Real a maior parte dos funcionários, 67%, situam-se na faixa etária entre 21 e 30 anos. Isso indica que a agência da CEF possui um quadro de funcionários com idade mais

avançada e que a agência do Banco Real dispõe de colaboradores mais jovens.

Dos funcionários da agência da CEF, 45% trabalham na empresa há mais de dez anos enquanto que na agência do Banco Real a maior parte dos funcionários, 33%, têm entre 4 e 6 anos de serviço para a empresa.

Os resultados relativos ao nível de instrução dos funcionários são semelhantes para as duas agências. Na agência da CEF a maior parte dos colaboradores tem curso superior completo, 65% e 25% têm curso superior incompleto. A agência do Banco Real tem 61% dos funcionários com curso superior completo e 33% incompleto.

De todos os participantes da pesquisa na agência da CEF somente um funcionário ainda não havia participado de algum curso da UC Caixa, segundo o mesmo a falta de interesse foi o motivo. Na agência do Banco Real apenas dois funcionários não haviam participado de algum curso da Academia ABN Amro, ambos citaram a falta de oportunidade pelo pouco tempo na empresa como motivo.

O gráfico a seguir demonstra a avaliação na opinião dos funcionários das agências pesquisadas em relação aos cursos em que participaram.

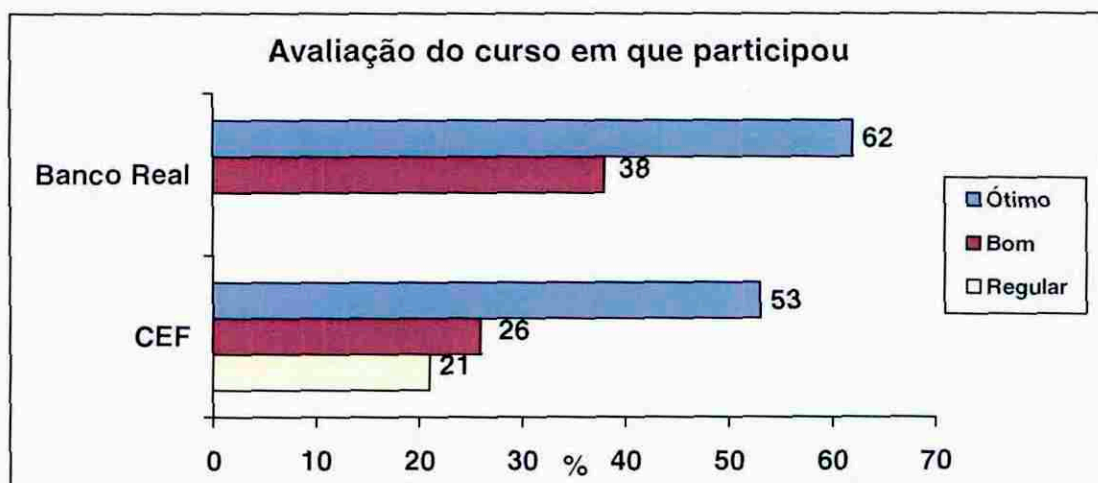


Gráfico 33 – Avaliação do curso em que participou – CEF e Banco Real.
Fonte: Do Autor.

Os resultados indicam que nas duas agências a maioria dos funcionários avaliou os cursos em que participaram como ótimos: 62% no

Banco Real e 53% na CEF. Os cursos foram classificados como bons para 38% dos colaboradores do Banco Real e para 26% dos da CEF. Na agência do Banco Real nenhum pesquisado optou em classificar algum curso como regular, já na agência da CEF 21% dos funcionários admitiram que os cursos em que participaram foram regulares.

O gráfico seguinte indica a motivação dos funcionários, que participaram de algum curso, em participar constantemente dos cursos disponibilizados pelas UCs das empresas em que trabalham.

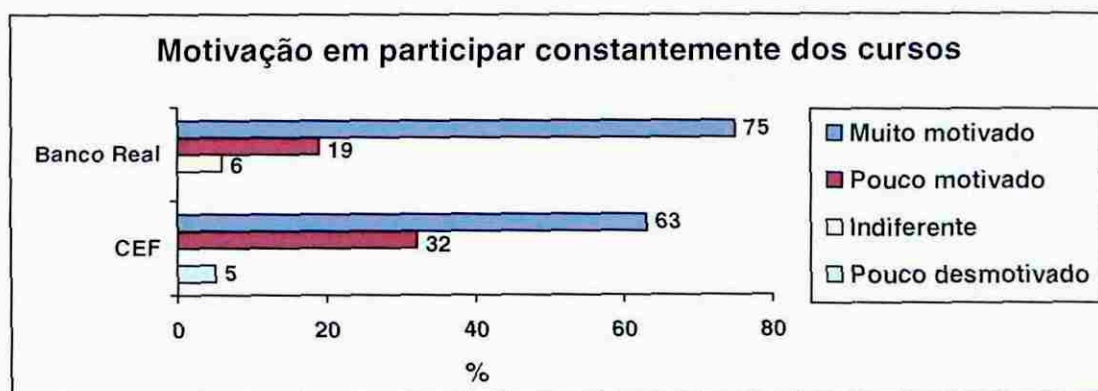


Gráfico 34 – Motivação em participar constantemente dos cursos – CEF e Banco Real.

Fonte: Do Autor.

Os funcionários alegaram que após participarem de algum curso pela UC da empresa sentiram-se muito motivados em participar constantemente dos cursos: 75% das respostas na agência do Banco Real e 63% na agência da CEF. Os que sentiram-se pouco motivados somaram-se 19% no Banco Real e 32% na CEF. Na agência do Banco Real somente um único colaborador afirmou indiferença e na agência da CEF outro colaborador admitiu sentir-se pouco desmotivado em participar constantemente dos cursos. Este resultado atende ao objetivo da aprendizagem contínua no modelo de universidade corporativa proposto por Meister.

O próximo gráfico evidencia a alteração da qualificação profissional, na opinião dos funcionários das agências pesquisadas, após a realização de algum tipo de curso pela UC da empresa.

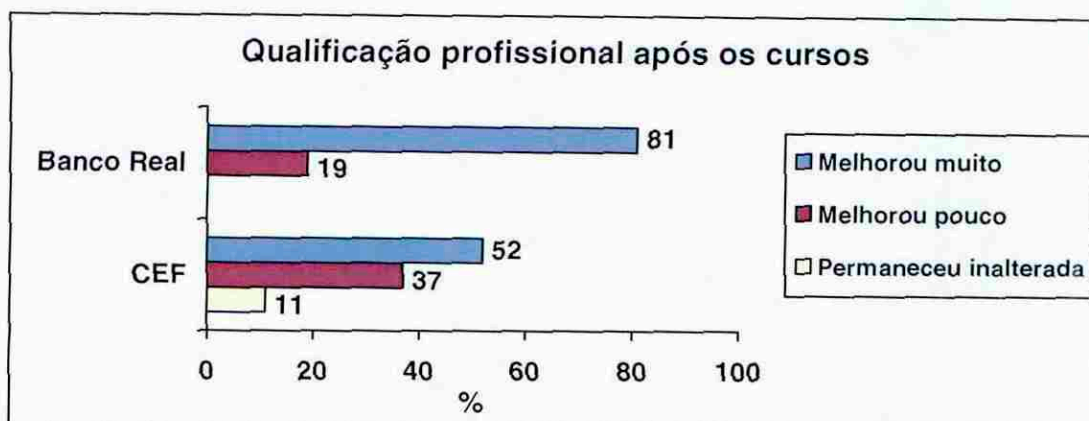


Gráfico 35 – Qualificação profissional após os cursos – CEF e Banco Real.
Fonte: Do Autor.

Os resultados da pesquisa demonstram que na agência do Banco Real os funcionários perceberam maiores melhorias em comparação com a agência da CEF. Dos funcionários do Banco Real, 81% admitiram que suas qualificações profissionais melhoraram muito após os cursos realizados na Academia ABN Amro, os demais 19% alegaram pouca melhoria. Na agência da CEF 52% dos trabalhadores afirmaram que após os cursos suas qualificações profissionais melhoraram muito, 37% confirmaram pouca melhoria e 11% dos funcionários relataram que suas qualificações profissionais permaneceram inalteradas após os cursos pela UC Caixa. Eboli (2004) alega que o principal objetivo da universidade corporativa é desenvolver e instalar competências críticas para a viabilização das estratégias de negócios. Os dados das agências indicam que este objetivo está sendo cumprido.

O gráfico na seqüência demonstra o comprometimento dos colaboradores com os objetivos da empresa após participarem de algum curso pela UC da organização.

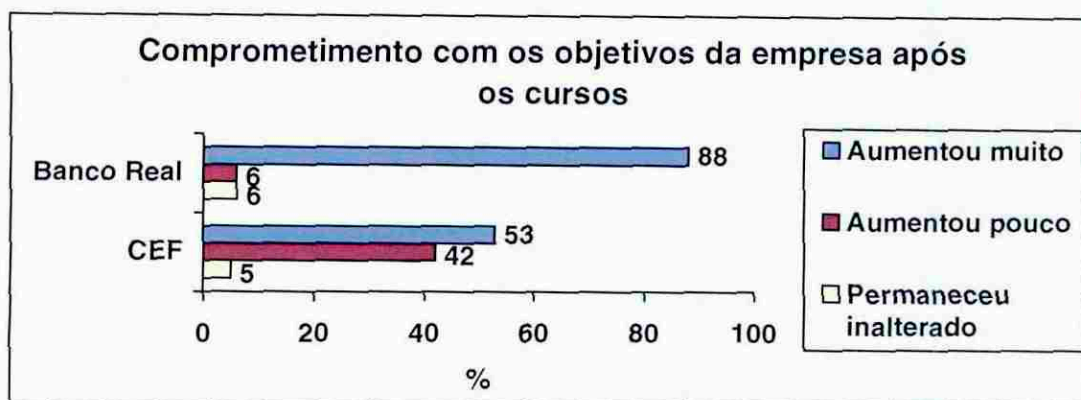


Gráfico 36 – Comprometimento com os objetivos da empresa após os cursos – CEF e Banco Real.

Fonte: Do Autor.

A grande maioria dos funcionários pesquisados da agência do Banco Real, 88%, afirmou que após os cursos o comprometimento com os objetivos da empresa aumentou muito, um único funcionário admitiu pouco aumento do comprometimento e outro confirmou que não houve alteração em relação ao comprometimento com os objetivos da empresa. Na agência da CEF 53% dos colaboradores relataram muito aumento de comprometimento com os objetivos da empresa, 42% afirmaram que o comprometimento aumentou pouco após os cursos e um único funcionário alegou que seu comprometimento permaneceu inalterado. Os dados apontam que o princípio de oferecer aprendizagem para dar sustentação aos objetivos empresariais, proposto no modelo de Meister, está sendo realizado com sucesso nas empresas participantes da pesquisa.

No que diz respeito ao reconhecimento da empresa após a participação em algum curso da UC da organização, 50% dos funcionários do Banco Real indicaram que o reconhecimento da empresa aumentou muito, 25% que aumentou pouco e outros 25% que permaneceu inalterado. Na agência da CEF a maior parte dos pesquisados, 47%, admitiu que o reconhecimento da empresa aumentou pouco, 32% que aumentou muito e 21% que permaneceu inalterado.

O gráfico seguinte aponta a opinião dos colaboradores quanto à motivação em adquirir conhecimentos profissionais por conta própria após participarem de algum curso pela UC da empresa.

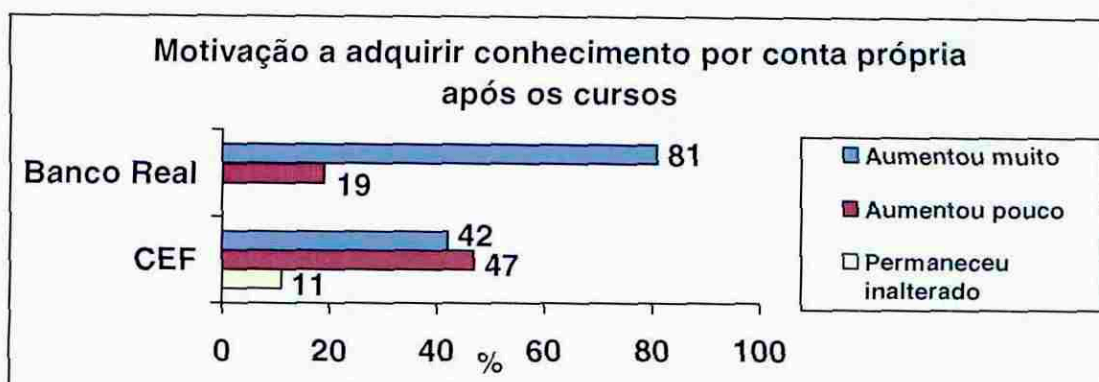


Gráfico 37 – Motivação a adquirir conhecimento por conta própria após os cursos – CEF e Banco Real.

Fonte: Do Autor.

Em relação à motivação a adquirir conhecimento profissional por conta própria após algum curso da UC da organização, a grande maioria dos funcionários do Banco Real, 81%, admitiu muito aumento e os outros 19% indicaram que a motivação aumentou pouco. A maior parcela dos funcionários pesquisados na agência da CEF, 47%, afirmou que a motivação a adquirir conhecimento profissional por conta própria aumentou pouco, 42% relataram que a motivação aumentou muito e apenas 11% dos funcionários admitiram que não houveram alterações em suas motivações a adquirir conhecimentos profissionais por conta própria. O resultado é significativo pois, para Eboli (2004), o autodesenvolvimento é uma exigência cada vez mais urgente para as pessoas e oferece suporte para a empresa atingir seus objetivos.

Quanto à comunicação dentro da empresa após treinamento pela UC da organização, 62% dos pesquisados na agência do Banco Real confirmaram que melhorou muito, 19% admitiram que melhorou pouco e 19% relataram que não houve alteração na comunicação interna após os cursos. Para 42% os funcionários da agência da CEF a comunicação melhorou muito após participarem de treinamento pela UC, outros 42% afirmaram que houve pouca melhora e 16% admitiram que não houve alteração em relação à comunicação após os cursos da UC.

O relacionamento com os colegas de trabalho após os cursos melhorou muito na opinião de 56% dos pesquisados na agência do Banco Real, melhorou pouco para 25% e permaneceu inalterado para 19% dos funcionários. Já na agência da CEF 47% dos colaboradores afirmaram que

houve muita melhoria no relacionamento com os colegas de trabalho após treinamento pela UC da empresa, apenas 11% alegaram que houve pouca melhoria e 42% dos pesquisados admitiram que o relacionamento com os colegas permaneceu inalterado após os cursos.

O gráfico a seguir apresenta o desempenho ao trabalhar em equipe na opinião dos funcionários das agências após a participação de algum curso oferecido pela UC da organização.

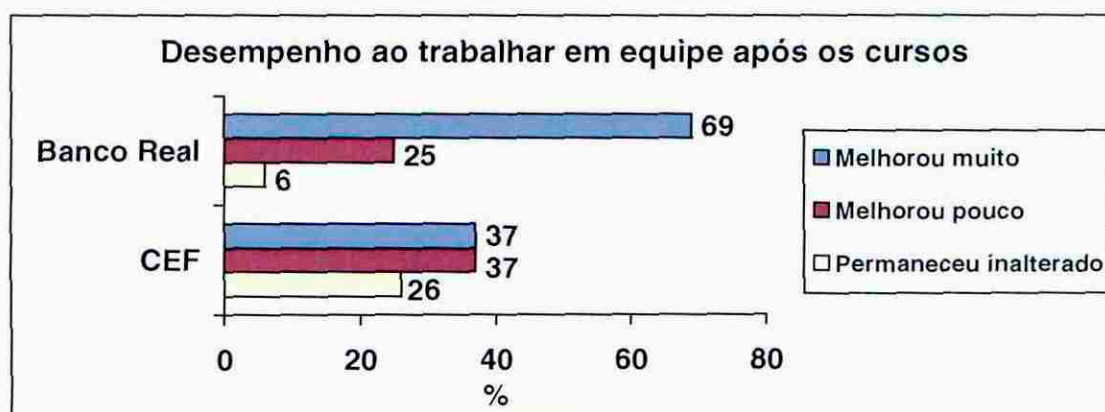


Gráfico 38 - Desempenho ao trabalhar em equipe após os cursos – CEF e Banco Real.

Fonte: Do Autor.

A maioria dos funcionários do Banco Real, 69%, admitiu muita melhoria no desempenho ao trabalhar em equipe após os cursos, 25% afirmaram que houve pouca melhoria e apenas um único funcionário relatou que seu desempenho ao trabalhar em equipe permaneceu inalterado após treinamento pela Academia ABN Amro. Para 37% dos pesquisados na agência da CEF o desempenho ao trabalhar em equipe melhorou muito após os cursos, outros 37% afirmaram que melhorou pouco e 26% confirmaram que não houve alteração no desempenho ao trabalhar em equipe após treinamento pela UC Caixa.

O gráfico seguinte evidencia o desempenho no ambiente de trabalho dos funcionários das agências após participação em algum curso disponibilizado pela UC da empresa.

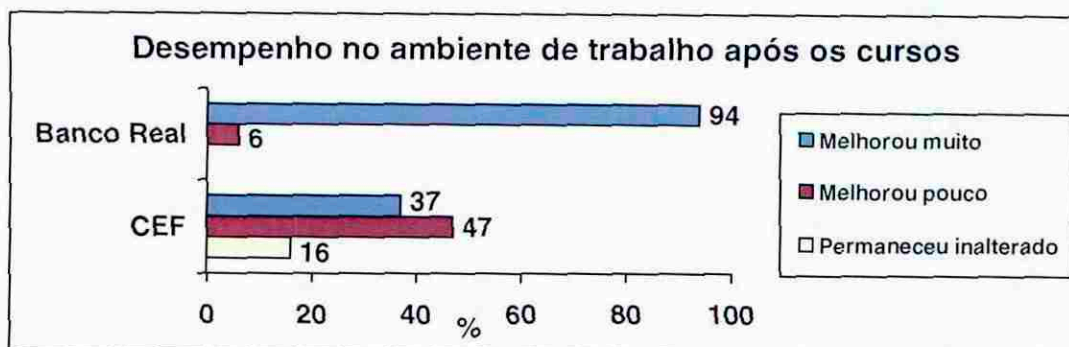


Gráfico 39 - Desempenho no ambiente de trabalho após os cursos – CEF e Banco Real.

Fonte: Do Autor.

A constatação de que o desempenho no ambiente de trabalho melhorou muito após os cursos foi quase unânime entre os funcionários da agência do Banco Real, pois somente um único funcionário alegou que seu desempenho no ambiente de trabalho melhorou pouco. Na agência da CEF a maior parte dos colaboradores admitiu que o desempenho no ambiente de trabalho melhorou pouco após os cursos, 37% afirmaram que melhorou muito e 16% indicaram que não houve alteração no desempenho no ambiente de trabalho após os cursos.

O próximo gráfico indica a avaliação na opinião dos colaboradores das agências em relação aos cursos oferecidos pela UC da empresa.

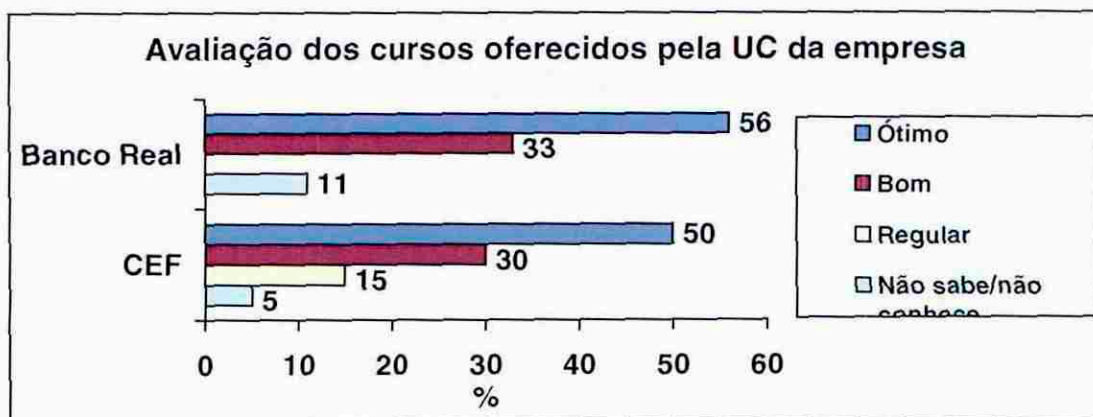


Gráfico 40 - Avaliação dos cursos oferecidos pela UC da empresa – CEF e Banco Real.

Fonte: Do Autor.

A maioria dos funcionários da agência do Banco Real, 56%, classificou os cursos oferecidos pela Academia ABN Amro como ótimo, 33% dos funcionários avaliaram como bons e 11% alegaram não conhecer os cursos oferecidos. Já na agência da CEF metade dos pesquisados, 50%, avaliou os cursos oferecidos pela UC Caixa como ótimos, 30% dos colaboradores classificaram como bons, 15% avaliaram os cursos como regulares e um único funcionário não conhecia os cursos disponibilizados.

O gráfico a seguir apresenta os cursos importantes para a qualificação profissional na opinião dos funcionários das agências pesquisadas.



Gráfico 41 - Treinamentos importantes para a qualificação profissional – CEF e Banco Real.

Fonte: Do Autor.

Em relação aos treinamentos importantes para a qualificação profissional a maior parte dos funcionários do Banco Real, 27%, citou os cursos para a área em que atuam, 22% mencionaram treinamento em vendas de produtos e serviços, 15% cursos para o mercado financeiro, 11% para o desenvolvimento profissional, 7% de atendimento ao cliente, outros 7% citaram cursos para o desenvolvimento pessoal e os demais cursos mencionados somam 11%. Na agência da CEF os cursos mais citados também foram os

relativos à área de atuação do funcionário, 22%, cursos para o desenvolvimento profissional foram mencionados representam 17% do total citado, 10% dos funcionários mencionaram gestão de pessoas, outros 10% atendimento ao cliente, mais 10% citaram desenvolvimento pessoal, 7% responderam vendas de produtos e serviços, outros 7% gestão de negócios, mais 7% mencionaram cursos presenciais e os demais cursos somam 10% do total de cursos citados pelos colaboradores.

5 CONCLUSÕES

Para a consecução desta pesquisa foi necessário um aprofundamento do conhecimento acerca das universidades corporativas. Isto foi possível através de um levantamento bibliográfico que visou apresentar o contexto de surgimento, conceito, objetivos e princípios das UCs. Além disso, um referencial teórico sobre a questão dos paradigmas, as novas competências exigidas pelo mercado e o comportamento do indivíduo foi apresentado para apoiar os fins do estudo.

O principal propósito da pesquisa foi demonstrar os reflexos da implantação das universidades corporativas no comportamento dos funcionários de duas agências bancárias localizadas em São José do Rio Preto – SP. Para isso, foram sugeridos quatro objetivos específicos e por meio do levantamento de campo objetivou-se alcançá-los.

O primeiro objetivo específico da pesquisa diz respeito às alterações no desempenho, qualificação profissional, comprometimento e motivações dos funcionários das agências após a implantação das UCs. Os resultados apontam que a grande parte dos pesquisados (63% na CEF e 75% no Real) sentem-se muito motivados a participar constantemente dos cursos oferecidos pela UC da empresa. Já quanto à motivação a adquirir conhecimentos profissionais por conta própria, 42% dos colaboradores da CEF e 81% dos do Banco Real confirmaram que aumentou muito após participarem dos cursos.

Em relação à qualificação profissional, 52% dos funcionários da CEF e 81% dos do Banco Real admitiram que houve muita melhora após os cursos. Para 53% das respostas obtidas na CEF e 88% no Banco Real, o comprometimento com os objetivos da empresa aumentou muito após treinamento pela UC da empresa. No que diz respeito ao desempenho ao trabalhar em equipe, 37% dos colaboradores da CEF e 69% dos do Banco Real relataram que houve muita melhora após os cursos. Já o desempenho no ambiente de trabalho melhorou muito após treinamento pela UC para 37% dos pesquisados da CEF e 94% para os do Banco Real.

Os resultados cumprem as definições de universidade corporativa segundo Eboli (2004), anteriormente apresentadas, destacando a importância do autodesenvolvimento e da aprendizagem contínua na organização. Da

mesma forma, os dados enquadram-se no modelo de universidade corporativa proposto por Meister (1999) e atendem ao princípio de oferecer aprendizagem para dar sustentação aos objetivos empresariais.

O segundo objetivo específico do estudo refere-se à avaliação dos funcionários das agências pesquisadas em relação aos cursos oferecidos pelas UCs das organizações em que trabalham. Ao avaliarem os cursos em que participaram, 53% dos pesquisados da agência da CEF e 62% dos do Banco Real classificaram os cursos como ótimos, já os que avaliaram como bom somaram-se 26% na CEF e 38% no Banco Real. Na CEF 21% dos pesquisados classificaram os cursos em que participaram como regulares e no Banco Real não houve avaliação semelhante.

Em relação aos cursos oferecidos pelas UCs das empresas, 50% dos funcionários da CEF e 56% dos do Banco Real classificaram os cursos como ótimos, já os que avaliaram como bom somaram-se 30% na CEF e 33% no Banco Real. Na CEF 15% dos pesquisados classificaram os cursos oferecidos como regulares e um funcionário alegou não conhecer os cursos. No Banco Real ninguém classificou os cursos como regulares e dois funcionários admitiram não conhecer os cursos oferecidos pela UC da empresa.

O terceiro objetivo específico diz respeito aos motivos que levam o colaborador a não participar dos cursos oferecidos pela UC da empresa e os tipos de cursos mais importantes para a qualificação profissional na opinião dos pesquisados. O único funcionário da agência da CEF que não havia participado de algum curso alegou falta de interesse e os dois funcionários do Banco Real que também não haviam participado algum curso indicaram como motivo a falta de oportunidade pelo pouco tempo de serviço na empresa.

Quanto aos cursos mais importantes para a qualificação profissional, a maior parte dos pesquisados indicou que são os para a área de atuação do funcionário, 22% das respostas obtidas na CEF e 27% no Banco Real. Outro curso citado com maior frequência foi o de desenvolvimento profissional, representando 17% das respostas na CEF e 11% no Banco Real. Cursos para o mercado financeiro foram citados apenas no Banco Real e ocorreram em 15% das respostas. Outro curso citado com maior frequência no Banco Real foi o de vendas de produtos e serviços, com 22%, na CEF o mesmo representou

apenas 7% do total mencionado. Alguns cursos citados com menor frequência: gestão de pessoas e de negócios (apenas na CEF), desenvolvimento pessoal, atendimento ao cliente.

O quarto objetivo específico refere-se à correlação dos reflexos dos cursos das UCs no comportamento dos funcionários das duas agências participantes da pesquisa. Este objetivo foi detalhado no item 4.3 do capítulo anterior.

Este estudo não tem por objetivo esgotar o assunto acerca das universidades corporativas e das alterações no comportamento dos funcionários após participação em seus cursos. A perspectiva é de que os dados levantados nesta pesquisa colaborem para a difusão do tema e para novos estudos relativos ao mesmo.

REFERÊNCIAS

- ALPERSTEDT, Cristiane. **As universidades corporativas no contexto do ensino superior**. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CHARRON, C. G.; EVERS, S. M.; FENNER, E. C. **Introdução à psicologia aplicada à administração: comportamento: guia para administradores**. Tradução de Auripebo Berrance Simões. São Paulo: Saraiva, 1976.
- COSTA, Ana Claudia Athayde. **Educação corporativa: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia científica: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.
- DIAS, Reinaldo. **Sociologia & Administração**. 3ª ed. Campinas: Alínea, 2004.
- EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. 2ª ed. São Paulo: Gente, 2004.
- EBOLI, Marisa (coord.) **Universidades Corporativas: educação para as empresas do século XXI**. São Paulo: Schmukler, 1999.
- GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY, James H. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. Tradução de Carlos Roberto Vieira de Araújo. São Paulo: Atlas, 1981.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. Tradução de Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986.
- JUDSON, Arnold S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. Tradução de M. Ângela Lobo F. Levy. São Paulo: Atlas, 1976.
- KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. Tradução de Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira. 5ª ed. São Paulo: Perspectiva, 1998.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. v. 1, 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. Tradução de Maria Cláudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleonora Jorge. **Educação corporativa: fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

OTANI, Nilo. **A educação corporativa como estratégia competitiva: a universidade da Caixa Econômica Federal**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

RAMOS, Adriana. Foco nas metas empresariais. **Guia de Educação Corporativa**, ano I, n. 1. São Paulo: Segmento, 2006.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TEIXEIRA, Andréa. **Universidades corporativas X educação corporativa: o desenvolvimento do aprendizado contínuo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

Universidade Corporativa Caixa. **Quem somos**. Disponível em: <http://universidade.caixa.gov.br/ucc/publico/quem_somos>. Acesso em 22.01.2007.

APÊNDICE A

Instrumento de coleta de dados.

01- Qual sua idade?

- a) Abaixo de 21 anos
- b) Entre 21 e 30 anos
- c) Entre 31 e 40 anos
- d) Entre 41 e 50 anos
- e) Acima de 51 anos

02- Há quantos anos trabalha na empresa?

- a) Menos de 1 ano
- b) Entre 1 e 3 anos
- c) Entre 4 e 6 anos
- d) Entre 7 e 9 anos
- e) Mais de 10 anos

03- Qual o seu grau de instrução?

- a) 1º grau incompleto.
- b) 1º grau completo.
- c) 2º grau incompleto.
- d) 2º grau completo.
- e) 3º grau incompleto.
- f) 3º grau completo.

04- Você já participou de algum curso oferecido pela universidade corporativa de sua empresa?

- a) Sim. (passar para a questão 06)
- b) Não.

05- Qual o motivo por ainda não ter participado de algum curso?

Resposta: _____
_____ (passar para a

questão 16)

06- Qual a sua avaliação em relação ao(s) curso(s) em que participou?

- a) Ótimo.
- b) Bom.
- c) Regular.
- d) Ruim.
- e) Péssimo.

07- Você se sente motivado a participar constantemente de treinamentos disponibilizados pela universidade corporativa de sua empresa?

- a) Muito motivado.
- b) Pouco motivado.
- c) Indiferente.
- d) Pouco desmotivado.
- e) Muito desmotivado.

08- Após participar de algum treinamento sua qualificação profissional em comparação com o passado:

- a) Melhorou muito.
- b) Melhorou pouco.
- c) Permaneceu inalterada.
- d) Piorou pouco.
- e) Piorou muito.

09- Depois de participar do(s) curso(s), o seu grau de comprometimento com os objetivos da empresa em comparação com o passado:

- a) Aumentou muito.
- b) Aumentou pouco.
- c) Permaneceu inalterado.
- d) Diminuiu pouco.
- e) Diminuiu muito.

10- Após participar do(s) treinamento(s), o reconhecimento da empresa pelo seu trabalho em comparação com o passado:

- a) Aumentou muito.
- b) Aumentou pouco.
- c) Permaneceu inalterado.
- d) Diminuiu pouco.
- e) Diminuiu muito.

11- Depois de participar do(s) treinamento(s), sua motivação a adquirir novos conhecimentos profissionais por conta própria em comparação com o passado:

- a) Aumentou muito.
- b) Aumentou pouco.
- c) Permaneceu inalterada.
- d) Diminuiu pouco.
- e) Diminuiu muito.

12- Após participar do(s) curso(s), sua comunicação dentro da empresa em comparação com o passado:

- a) Melhorou muito.
- b) Melhorou pouco.
- c) Permaneceu inalterada.
- d) Piorou pouco.
- e) Piorou muito.

13- Após participar do(s) treinamento(s), seu relacionamento com os colegas de trabalho em comparação com o passado:

- a) Melhorou muito.
- b) Melhorou pouco.
- c) Permaneceu inalterado.
- d) Piorou pouco.
- e) Piorou muito.

14- Em comparação com o passado, como você avalia seu desempenho ao trabalhar em equipe após participação no(s) curso(s)?

- a) Melhorou muito.
- b) Melhorou pouco.
- c) Permaneceu inalterado.
- d) Piorou pouco.
- e) Piorou muito.

15- Após participar do(s) treinamento(s), você considera que o seu desempenho no ambiente de trabalho em comparação com o passado:

- a) Melhorou muito.
- b) Melhorou pouco.
- c) Permaneceu inalterado.
- d) Piorou pouco.
- e) Piorou muito.

16- Qual a sua avaliação em relação aos tipos de cursos oferecidos pela universidade corporativa de sua empresa?

- a) Ótimo.
- b) Bom.
- c) Regular.
- d) Ruim.
- e) Péssimo.

f) Não sabe/não conhece.

17- Que tipo de treinamento(s) você considera importante para sua qualificação profissional?

Resposta: _____
