

UNIP  
UNIVERSIDADE PAULISTA

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA:**

uma nova ferramenta de desenvolvimento para a  
estratégia organizacional

*Dissertação apresentada ao Programa  
de Mestrado em Administração da  
Universidade Paulista – UNIP – como  
parte das exigências para obtenção do  
título de mestre.*

**MARIA ALICE AFONSO**

São Paulo  
2006

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

UNIP  
UNIVERSIDADE PAULISTA

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA:**

uma nova ferramenta de desenvolvimento para a  
estratégia organizacional

*Dissertação apresentada ao Programa  
de Mestrado em Administração da  
Universidade Paulista – UNIP – como  
parte das exigências para obtenção do  
título de mestre.*

Orientador: Prof. Dr. Arnaldo Ryngelblum

**MARIA ALICE AFONSO**

São Paulo  
2006

AFONSO, Maria Alice

Universidade corporativa : uma nova ferramenta de desenvolvimento para a estratégia organizacional. / Maria Alice Afonso. – São Paulo 2006.

--f.159; il. Color.

Dissertação (Mestrado) – Apresentada ao Departamento de Administração do Instituto de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Paulista, 2006.

Área de Concentração – Alinhamento Organizacional

“Orientação : Profº Arnaldo Ryngelblum”

1.Educação corporativa. 2. Vantagem competitiva. 3. Ensino a distância. 4. Competências. 5. Valor agregado. 6. Educação. I. Título

***A Deus,  
pela oportunidade de minha vida;  
a meus pais (in memoriam),  
pela estrutura familiar e educacional  
que sempre me proporcionaram,  
a qual me foi necessária  
para persistir no desenvolvimento  
desta pesquisa;  
e a minhas irmãs,  
pelo apoio e carinho  
mesmo nos momentos mais  
díficeis do meu cansaço.***

## **Agradecimentos**

*Ao professor Doutor Arnaldo Ryngelblum, pelo apoio, orientação e crença na minha capacidade de trabalho, fundamental para a realização deste estudo.*

*Ao professor Doutor Ralph Santos da Silva e à professora Doutora Eunice Laçava Kwasnicka, que contribuíram de forma especial para esta minha pesquisa.*

*A todos os professores, pela riqueza e detalhamento das informações e esclarecimento de dúvidas no período de estudos do mestrado, em especial ao professor Doutor Sérgio Baptista Zaccarelli, pela sua capacidade, vitalidade e simpatia com que nos recebia a todos para as suas aulas.*

*Aos profissionais da empresa Banco do Brasil, que se dispuseram a fornecer dados necessários para o desenvolvimento deste trabalho e, sobretudo, por acreditarem no bom uso que deles faria, principalmente ao Sr. Pedro Geraldo Cintra, da Universidade Corporativa, Regional São Paulo, pela acolhida no primeiro dia em que fui à busca de informações sobre o assunto desta pesquisa e ao Sr. Sandro José Franco, Superintendente Estadual das Agências de Varejo, que gentilmente me cedeu uma parte do seu tempo para enriquecer com informações fundamentais o desenvolvimento do meu trabalho, e a todos os Gerentes de Agências, Gerentes de Pessoas Físicas e Jurídicas, Gerentes de Atendimento, Assistentes de Gerência e de Atendimento, Escriturários e Operadores de Caixas, que também contribuíram de forma especial com dados importantes para esta pesquisa.*

*A todos aqueles que se dedicaram à leitura de versões deste estudo, corrigiram a grafia ou ortografia do texto, auxiliaram na tradução de textos, compreenderam a minha ausência, entre os quais destaco as minhas irmãs Maria Eunice Afonso Daia e Maria Elisabeth Afonso Godoy, os meus cunhados e meus sobrinhos.*

*Ao Flávio Lacerda Amêndola, Gerente do CIM – Centro de Investigações Mamárias, a minha amiga e coordenadora na Universidade Paulista, e a professora mestra Cibele Barsalini Martins, que sempre acreditaram no meu potencial e me deram total apoio para que eu pudesse desenvolver brilhantemente esta minha pesquisa com total tranquilidade.*

*“Estratégia é a arte ou ciência de saber  
identificar e empregar meios disponíveis  
para atingir determinados fins, apesar de a  
eles se oporem obstáculos e/ou  
antagonismos conhecidos”*

Sun Tzu

## Resumo

**AFONSO, Maria Alice. *Universidade Corporativa: uma nova ferramenta de desenvolvimento para a estratégia organizacional*. Dissertação (Mestrado em Administração). São Paulo: UNIP, 2006. 159p.**

O objetivo desta pesquisa é analisar se o conceito de Universidade Corporativa (UC) surgiu da evolução da antiga e tradicional área de Treinamento & Desenvolvimento (T&D) como uma proposta mais atraente, que agrega um novo valor ao que já vinha sendo realizado, com base na aprendizagem contínua, para trazer vantagens competitivas.

Para o desenvolvimento deste estudo, identificou-se que essa evolução foi inspirada num aprendizado permanente e num desempenho “excelente” dos valores humanos, e, conseqüentemente, da organização.

Para analisar esta nova proposta de aprendizagem organizacional, estudou-se a UC do Banco do Brasil, do segmento financeiro, localizada na cidade de São Paulo, que é um importante espaço de desenvolvimento pessoal e profissional e que contribui significativamente para a ampliação dos negócios empresariais da Organização.

Os Programas de Educação Empresarial oferecidos pela UC do Banco do Brasil se dão por intermédio de Ciclo de Palestras, Cursos Internos (presenciais, em serviço) e Cursos a Distância, nas mais diversas mídias (material impresso, vídeo, TV Corporativa, CD e Web) e, por fim, pelo MBA (Master Business Administration), um programa destinado a executivos e técnicos, elaborado em parceria com as mais conceituadas instituições de ensino do País.

Todos os cursos são classificados por enfoques de aprendizagem (fundamental, instrumental e estratégico), considerando as seguintes áreas de negócios do Banco: Atacado, Varejo, Governo e Gestão de Recursos de Terceiros.

O resultado desta pesquisa revelou que, apesar de o Banco do Brasil apresentar um novo modelo de aprendizagem contínua para gerar vantagens competitivas



por meio da sua estratégia de educação corporativa, ainda são encontradas variáveis não contempladas com essa nova proposta, que ainda permanecem no modelo tradicional da área de T&D.

Para o desenvolvimento deste estudo, escolheram-se algumas variáveis referentes aos modelos de aprendizagem organizacional que são praticadas pela UC do Banco, para serem comparadas, em seguida, com as variáveis da tradicional área de Treinamento & Desenvolvimento.

O resultado de análise desta pesquisa mostra, por meio de algumas variáveis estudadas, que a UC traz contribuições em relação ao processo de aprendizagem contínua para o Banco e é considerada co-responsável pelo desenvolvimento dos seus funcionários. Suas estratégias educacionais consideram integralmente a estratégia da organização e apresentam ações de educação que possibilitam aos profissionais buscar o seu autodesenvolvimento num processo de aprendizagem permanente.

Entretanto, uma das variáveis não contempladas com a nova proposta de aprendizagem organizacional, e ainda no modelo tradicional da área de T&D, que estão sendo estudadas nas agências do Banco do Brasil, é o processo de avaliação de desempenho, onde a UC mantém apenas uma relação indireta, cabendo aos gerentes avaliar os seus profissionais e estabelecer as metas que devem alcançar para o semestre seguinte. Sabe-se, porém, de antemão, que esse processo já sinaliza mudanças para um modelo mais abrangente, com uma visão holística, posto que está em fase inicial de desenvolvimento.

**Palavras-chave:** aprendizagem organizacional; autodesenvolvimento; competências; educação contínua; ensino a distância; estratégias educacionais; programas de educação empresarial; valor agregado; vantagem competitiva.

## Abstract

**AFONSO, Maria Alice. *Corporative University: a new development tool for the organizational strategy*. Dissertation (Mastership on Administration). São Paulo: UNIP, 2006. 159p.**

The goal of this research is to analyze whether the concept of *Corporative University* (CU) has arisen from the evolution of the old and traditional *Training and Development* (T&D) area, as a more attractive proposal that adds a new value to what has been made as far, grounded on continuous learning, in order to reach competitive advantages.

In order to develop the present study, there has been ascertained that such evolution has been inspired in an everlasting learning, an excellency in the performance of human values and, therefore, of the Organization.

For the purpose of analyzing this new proposal on organizational learning, there has been studied Banco do Brasil's UC, named Universidade Corporativa do Banco do Brasil, in the financial segment, located in São Paulo City, which is an important environment for personal and professional development and has contributed to the expansion of the Organization's corporative businesses.

The Corporate Educational Programmers offered by Banco do Brasil's CU are accomplished by means of a series of Lectures, In-company Courses (presential, at work) and Telecourses, with the use of the most diverse media (printed material, video, corporate TV, CD and Web) and, at last, by means of the MBA (Master Business Administration), a program addressed to executives and technicians, elaborated in partnership with the most prestigious educational institutions in the country.

All courses are classified according to their learning focuses (fundamental, instrumental and strategical), by taking into consideration the following areas of the Bank: Wholesale Business, Retail, Government and Third-Party Resources Management).

The outcome of this research has shown that, despite Banco do Brasil presenting a new model of continuous learning so as to generate competitive advantages by means of its corporative education strategies, some variables found in the T&D area have not been contemplated by the new proposal yet, still remaining fashioned by traditional model.

For developing this study, we chose some variables related to the models of corporate learning practiced by Banco do Brasil's CU, so as to match them against the variables found in the traditional T&D area.

As a result of the analysis of this research, the behavior of some variables studied shows that the CU brings the Bank contributions concerning its continuous-learning process and is considered co-responsible for the professional development of their employees. The CU educational strategies take into account the whole corporate strategy and presents educational actions to allow the professionals to find their self-development, in an endless progress.

Nevertheless, one of the variables not taken into consideration on this corporate learning proposal, still shaped according to the old model of traditional T&D, which have been studied at the branches of Banco do Brasil, is the performance evaluation process, to which the CU keeps an indirect connectedness, and this process shows itself to be centralized. The managers evaluate their staffs and set them targets for the next month. We know that this variable is changing into a wider model, a holistic one, seeing that it is in its initial phase of development.

**Key-words:** corporate learning; self-development; competencies; continuous education; teaching at distance; educational strategies; corporate educational programs; aggregate value; competitive advantage.

## **Lista de Ilustrações**

Figura 1: As competências exigidas pelos empregadores ..... 001

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Conjunto de Competências .....	025
Tabela 2: Estratégia Tradicional em Treinamento e Estratégia Competitiva .....	076
Tabela 3: Principais componentes da mudança no sentido da aprendizagem baseada no desempenho .....	076

## Lista Siglas

ANFIC .....	Análise Financeira de Crédito
CPA.....	Curso de Palestrantes e Apresentadores
FAZAP.....	Fazendo e Aprendendo
GDP .....	Gestão de Desenvolvimento Pessoal
GECEX.....	Gestão do Comércio Exterior
GEP.....	Gestão de Pessoas
GEREX.....	Gerência de Expediente
MBA .....	Master Business Administration
T&D .....	Treinamento & Desenvolvimento
UC .....	Universidade Corporativa
UNIBB .....	Universidade Banco do Brasil

## Sumário

Resumo .....	vi
Abstract .....	vii
Lista de Ilustrações .....	viii
Lista de Tabelas .....	ix
Lista de sigas .....	x
Introdução .....	001
Capítulo 1: Universidade Corporativa e Modelos de Aprendizagem .....	005
1.1 A Universidade Corporativa na atualidade .....	030
1.2 Processo de criação de uma Universidade Corporativa.....	039
Capítulo 2: Os Modelos de Treinamento nas Organizações .....	054
Capítulo 3: Aprendizagem Contínua e T&D Tradicional.....	069
Capítulo 4: Metodologia .....	079
Capítulo 5: Análise Qualitativa dos Resultados Obtidos por Grupos de Perguntas, a partir dos Questionários de Entrevista .....	088
Capítulo 6: Discussão e Análise e Conclusão .....	128
Referências .....	142
Anexo 1: Questionário de Entrevista – Grupo I .....	149
Anexo 2: Questionário de Entrevista – Grupo II .....	153
Anexo 3: Questionário de Entrevista – Grupo III .....	157

# INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como objetivo verificar se o modelo de Universidade Corporativa (UC) surgiu da evolução da antiga e tradicional área de Treinamento & Desenvolvimento (T&D), como sendo uma proposta mais atraente ou constituindo apenas a continuidade de práticas anteriores e já conhecidas.

Ou ainda, será que, com a criação da Universidade Corporativa, chegamos ao fim da era Treinamento & Desenvolvimento tal como a conhecemos, revogando-a pelo conceito da UC, que agrega novo valor ao que já vinha sendo realizado, que mostra uma prática e ação de trabalho inovadora com base na aprendizagem contínua dos profissionais, gerando competitividade organizacional, para a empresa.

Por que poderia a Universidade Corporativa substituir o Treinamento & Desenvolvimento tradicional oferecido internamente pela empresa para preparar as pessoas no desenvolvimento de suas habilidades e competências para enfrentarem os desafios e a competitividade do ambiente de negócios?

Um caminho que parece viável para as empresas competirem e se diferenciar dos seus concorrentes seria o de dar mais atenção aos chamados “bens intangíveis”, aos processos humanos que estão depois de seus produtos e serviços oferecidos ao mercado. Competir em tecnologia e estrutura, que são considerados bens tangíveis, todas as grandes empresas já vêm se preparando há algum tempo, o diferencial das empresas, em época de mudanças, são as pessoas.

O surgimento da Universidade Corporativa parece constituir uma evidência mais visível de que o modelo de Treinamento & Desenvolvimento tradicional, que foi o instrumento para o desenvolvimento de recursos humanos na era Industrial, que costumava separar a estratégia da execução. Atualmente, com as profundas transformações que estão ocorrendo no cenário empresarial,



tem-se evidenciado a importância de as organizações aprenderem como fazer a aprendizagem contínua ser um fator diferenciador do sucesso.

Dentro desse cenário atual, o tradicional T&D parece não mais atender os novos desafios de desenvolver os talentos na quantidade e qualidade que as empresas necessitam para competir eficazmente nessa nova Era, que é a Era do Conhecimento.

Cada vez mais são exigidos que os esforços e investimentos em Treinamento & Desenvolvimento tenham aplicação prática, cuja efetividade será medida pelos resultados operacionais. Portanto, o T&D deverá buscar constantemente o alinhamento dos programas de Treinamento com os resultados do negócio.

A Universidade Corporativa propõe uma mudança de paradigma na gestão do conhecimento, na educação e desenvolvimento profissional, no século XXI, dentro das organizações, trazendo novos instrumentos e tecnologia para o desenvolvimento dos profissionais.

A tendência do mercado globalizado mostra que cada vez mais as empresas devem mudar a forma de desenvolver, construir e consolidar suas estratégias. Elas tendem a operar em redes (*networks*) e o emprego tradicional tende a diminuir frente a esse novo ambiente do mercado e a competitividade passa a ser por meio da qualidade, de preços, onde a inovação permanente será um fator constante de sucesso.

São cada vez maiores as cobranças da empresa para que Recursos Humanos e Treinamento & Desenvolvimento enfoquem o negócio participando efetivamente das estratégias empresariais, preparando os indivíduos nos conhecimentos mínimos necessários em suas áreas.

A missão da UC parece ser a de desenvolver talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a geração, assimilação, difusão e aplicação do conhecimento organizacional. O processo de aprendizado contínuo recebe das empresas recursos cada vez mais diferenciados na estratégia para enfrentar o desafio nesse cenário de mudança. A Universidade Corporativa centraliza as

soluções de desenvolvimento e aprendizado para cada grupo de cargos e funções dentro da organização.

Esta ação da UC passa a ser utilizada como uma ferramenta de desenvolvimento, proporcionando aos funcionários maior acesso à atualização de seu conhecimento e de suas qualificações, práticas essas que muitas vezes os concorrentes não têm.

A UC traz como diferencial a institucionalização do processo de educação permanente e a aprendizagem contínua, revolucionando os métodos de aprendizagem utilizando práticas de ensino inovadoras, envolvendo os líderes da organização, utilizando as mais modernas tecnologias, como a *internet*, a *intranet*, a TV Corporativa e a [www.unibb.com.br](http://www.unibb.com.br), que estimulam o aprendizado e estimulam o fluxo do capital intelectual e a rápida difusão das metas empresariais, na necessidade de unificar a perspectiva global dos gerentes.

As colocações citadas remetem a um estudo detalhado sobre a Universidade Corporativa e o Treinamento & Desenvolvimento tradicional. Serão analisados como os modelos de aprendizagem do T&D foram desenvolvidos em diferentes Teorias da Administração, até mesmo na visão atual, para compreender suas diferenças frente aos processos de mudanças organizacionais, e qual seria o modelo de aprendizagem que sustenta o aparecimento da UC. Isso será feito por meio de uma revisão bibliográfica que se dará nos capítulos I e II.

No Capítulo 3 serão confrontados os modelos da Aprendizagem e do Treinamento & Desenvolvimento Tradicional revisitados para evidenciar as diferenças entre eles.

No Capítulo 4, o objetivo é estudar a UC do Banco do Brasil, quando se irá confrontá-la com os modelos teóricos da Aprendizagem Organizacional, propostos nos estudos de Meister (1999) e Senge (1990) e constatar quais práticas de treinamento obedecem aos princípios daqueles modelos.

No Capítulo 5, será discutida a análise qualitativa dos resultados, obtidos por grupo de perguntas a partir do Questionário de Entrevista da Pesquisa. Neste

capítulo, serão abordados os pontos principais dos discursos dos entrevistados, discursos esses que foram agrupados pela hierarquia dos cargos.

No capítulo 6, será abordado um estudo de ações e práticas desenvolvidas pela UC para se verificar se estão sendo contempladas nos modelos de aprendizagem organizacional propostos pelos autores estudados.

# **CAPÍTULO 1**

## **Universidade Corporativa e Modelos de Aprendizagem**

A Universidade Corporativa está surgindo como o setor de maior crescimento no ensino superior. Empresas americanas como a Motorola, a Sun Microsystems e o Banco de Montreal, estão transferindo para a educação corporativa o sucesso de seus modelos empresariais de serviço, acessibilidade e tecnologia avançada. Para compreender a importância dessas universidades corporativas tanto como padrão e modelo de estado da arte para a educação superior quanto, num sentido muito mais amplo, como instrumento-chave de mudança cultural, é necessário antes compreender as forças que sustentam esse fenômeno. Em essência, são cinco: a emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível; o advento e a consolidação da “economia do conhecimento”; a redução do prazo de validade do conhecimento; o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para a vida toda; e uma mudança fundamental no mercado da educação global. Essas tendências abrangentes apontam para um novo e importante veículo para a criação de uma vantagem competitiva sustentável – comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento dos funcionários (MEISTER, 1999).

O conceito de trabalho está passando por mudanças em ritmo acelerado. Depois de se reestruturar e enfrentar o processo de reengenharia nos anos oitenta, as corporações americanas enfrentam uma concorrência crescente nos mercados globais. A corporação de hoje é mais enxuta, mais plana e menos hierárquica do que há dez ou quinze anos.

Uma das modificações mais abrangentes dessa revolução da empresa americana é o fato de que a atual corporação é fundamentalmente diferente daquela que dominou o panorama empresarial nos anos cinquenta e sessenta. Comparada à hierarquia corporativa das décadas passadas, a nova organização

distingue-se pela ambigüidade, por menos fronteiras e pela comunicação mais rápida entre a empresa e seus funcionários, fornecedores de produtos, fornecedores de educação (as universidades que fornecem à organização o talento humano) e clientes (MEISTER, 1999).

A hierarquia corporativa, antigamente estável e de movimentos lentos – os “pensadores” no topo da pirâmide e os “fazedores” na base –, é pouco apropriada ao novo ambiente competitivo e de movimentos rápidos. Em lugar dela, as corporações estão optando por uma organização plana, enxuta e flexível, caracterizada por um processo decisório descentralizado. As organizações estão lutando para competir e, nesse processo, premiam a velocidade e a eficiência. Essa “nova” organização valoriza o trabalho em equipe em detrimento do individualismo, sai à procura de mercados globais em detrimento dos domésticos e enfoca as necessidades do cliente em lugar do lucro no curto prazo (MEISTER, 1999).

Essa “nova” empresa já existe em uma economia em que mais e mais valor agregado será criado pelo capital humano. Essa mudança de paradigma no pensamento administrativo – do sucesso com base na eficiência e em economias de escala, para o sucesso cuja raiz está em trabalhadores com conhecimentos culturalmente diversos – é a essência da organização moderna (MEISTER, 1999).

Então o que é a Universidade Corporativa? A Universidade Corporativa é uma organização de ensino estabelecida e dirigida por uma corporação. Atua como o “guarda-chuva” estratégico que dá conta de todas as necessidades de ensino e treinamento da organização. Representa um processo no qual funcionários de todos os níveis estão envolvidos em um aprendizado contínuo e permanente para melhorar as qualificações, o conhecimento e as competências necessárias para o seu desempenho no trabalho atual e futuro (MEISTER, 1999b).

Pode ser compreendida também como um novo modelo de *gestão do conhecimento*, visando desenvolver uma força de trabalho de classe mundial nas empresas (SOUZA, 1999).

O verdadeiro efeito de interesse na criação de uma universidade corporativa, como complemento estratégico do gerenciamento do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários de uma organização, ocorreu no final da década de oitenta, com as rápidas e profundas transformações no cenário empresarial, tendo levado as organizações a buscarem novas formas de obtenção de vantagens competitivas. Durante esse período, muitas empresas perceberam a necessidade de desenvolver sua própria força de trabalho, não esperando mais isso somente das instituições de ensino superior. Então decidiram partir para a criação de suas próprias “universidades corporativas”, com o objetivo de obter um controle mais rígido sobre o processo de aprendizagem, vinculando de maneira mais estreita os programas de aprendizagem a metas e resultados estratégicos reais da empresa (MEISTER, 1999b).

Ao se estudar o processo de aprendizagem, surgido dentro do modelo da Universidade Corporativa, percebe-se que esse tipo de Organização de ensino corporativo remete à tendência da Organização que Aprende, ou Organização Inteligente. Senge (1990) diz que as organizações que aprendem são aquelas onde as pessoas expandem sua capacidade de criar novos padrões de pensamento e onde aprendem, continuamente, a trabalhar juntas, em equipes. Uma organização mais inteligente facilita a aprendizagem de todos os seus membros e continuamente se transforma. Complementa Meister (1999), dizendo que as empresas partiram 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, que é objetivo da Universidade Corporativa. O foco das organizações com as melhores práticas administrativas, gerenciais, caminham sempre na direção do aprendizado permanente, constante, no qual a ênfase é o autogerenciamento da carreira, as realizações individuais e de equipes e a identificação com o aperfeiçoamento cada vez maior nas qualificações dos funcionários.

Segundo Senge (1990), contínuos desafios irão convocar nossa capacidade coletiva para lidar com eles, dificuldades que as empresas enfrentam

hoje em relação à turbulência do mercado externo, globalização, competitividade e ao mercado interno. Pela crescente falta de integração entre os processos organizacionais, as pessoas estão trabalhando mais em vez de aprenderem a trabalhar mais racionalmente. Cada vez mais surgem problemas grandiosos nas organizações, que muitas vezes estão além da capacidade de solução de qualquer indivíduo ou até da própria organização. O líder organizacional em qualquer nível, que se preocupa com esses grandes desafios, se depara com uma tarefa de risco, de descoberta e mudanças, que permeia o tempo todo as práticas da administração e que desafia cada vez mais a utilização da sua criatividade, da sua flexibilidade e do seu conhecimento, para buscar soluções inovadoras e atingir resultados excelentes em seu trabalho.

As pessoas que buscam mudanças nas organizações têm objetivos diferentes entre si. Algumas buscam a organização “aceleradora”, “visionária” ou “inteligente”; outras, buscam a empresa “inovadora”, “viva”, “adaptativa” ou “transformacional”; muitas procuram construir “organizações que aprendem”, tentando reagir rapidamente a mudanças externas e a pensar mais criativamente sobre o futuro da organização. Desejam relacionamentos mais intensos, maior confiança e um “jogo” mais aberto, ambicionando liberar os talentos e o entusiasmo natural de seus funcionários, se aproximar mais de seus clientes e com isto, lutando por configurar seu destino e alcançar, assim, o sucesso financeiro de longo prazo (SENGE, 1990).

À medida que o mundo se torna mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos, o trabalho precisa ligar-se em profundidade à aprendizagem. Não basta mais ter uma única pessoa aprendendo pela empresa, não é mais possível encontrar soluções na alta gerência e fazer com que todos os outros sigam as ordens do “grande estrategista”. As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização (SENGE, 1999).

A empresa de negócios global está, como um todo, aprendendo a aprender em conjunto, tornando-se uma empresa que aprende. O que distinguirá as organizações que aprendem das “organizações controladoras” e autoritárias tradicionais será o domínio das “disciplinas da organização que aprende” que são vitais. Senge (1998) acredita nas cinco disciplinas ou novas “tecnologias componentes” que estão gradualmente convergindo para inovar as organizações que aprendem. Embora desenvolvidas separadamente, cada uma delas, segundo ele, será essencial para o sucesso das outras, como ocorre em qualquer conjunto. Cada uma proporciona uma dimensão vital na construção de organizações realmente capazes de “aprender”, de ampliar continuamente sua capacidade de realizar suas mais altas aspirações. São elas:

- 1 *DOMÍNIO PESSOAL*. Consiste num nível especial de proficiência. As pessoas com alto nível de domínio pessoal conseguem concretizar os resultados mais importantes para elas, comprometendo-se com seu aprendizado ao longo da vida. O domínio pessoal é a disciplina de esclarecer e aprofundar a visão pessoal, de concentrar as energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente, de forma contínua.
- 2 *MODELOS MENTAIS*. São as habilidades de reflexão e indagação, que se concentram em desenvolver consciência das atitudes e percepções que influenciam o pensamento e as interações. Refletindo continuamente sobre essas imagens internas do mundo, falando a respeito delas e reconsiderando-as, as pessoas podem alcançar maior capacidade de governar suas ações e decisões.
- 3 *A CONSTRUÇÃO DE UMA VISÃO COMPARTILHADA*. É o conceito compartilhado por todos, o conceito de futuro que se busca criar e quando existe uma visão genuína, as pessoas trocam experiências e conhecimentos e aprendem. A prática da visão compartilhada envolve as habilidades de descobrir “imagens de futuro”



compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em lugar da mera aceitação.

- 4 *APRENDIZAGEM EM EQUIPE*. Essa disciplina começa no “diálogo”, na capacidade dos membros de deixarem de lado as idéias preconcebidas e participarem de um verdadeiro “pensar em conjunto”. Envolve também o reconhecimento dos padrões de interação que dificultam a aprendizagem nas equipes. Os padrões de defesa são profundamente enraizados na forma de operação da equipe. Se não forem detectados, minam a aprendizagem. Se percebidos, e trazidos à tona de forma criativa, podem realmente acelerar a aprendizagem.
- 5 *PENSAMENTO SISTÊMICO*. As empresas são sistemas que estão conectados por fios invisíveis de ações inter-relacionadas, que muitas vezes levam anos para manifestar seus efeitos umas sobre as outras. O pensamento sistêmico representa um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo dos últimos cinquenta anos para esclarecer os padrões como um todo e ajudar a ver como modificá-los efetivamente.

A aprendizagem em equipe é vital, pois o grupo, e não os indivíduos, constitui a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Esse é um ponto crucial. As equipes devem ter a capacidade de aprender, onde todos devem compartilhar suas experiências e conhecimentos na busca de soluções inovadoras para enfrentar os problemas da organização (EBOLI, 1999b).

Para uma inovação no comportamento humano, os componentes da aprendizagem precisam ser vistos como disciplinas, entendendo-se por “disciplina” não uma “ordem cumprida” ou “forma de punição”, mas um corpo de teoria e técnica, as quais devem ser estudadas e dominadas para serem colocadas em prática. Uma disciplina é um caminho de desenvolvimento para a aquisição de determinadas habilidades ou competências. Praticar uma disciplina é ser um

eterno aprendiz. Praticar uma disciplina é diferente de emular “um modelo”. As cinco disciplinas da aprendizagem criam a organização que aprende, e como consequência uma nova onda de experimentação e progresso (EBOLI, 1999).

É vital que as disciplinas se desenvolvam como um conjunto. Isso é desafiador, pois é muito mais difícil integrar novas ferramentas do que simplesmente aplicá-las separadamente. Por isso, o pensamento sistêmico é a quinta disciplina, aquela que integra as outras, fundindo-se em um corpo coerente de teoria e prática. Sem uma orientação sistêmica, não há motivação para se analisar as inter-relações entre as disciplinas, pois o pensamento sistêmico nos lembra que a soma das partes pode exceder o todo.

A aprendizagem organizacional descrita por Senge (1990) envolve errar, avaliar riscos, tolerar o fracasso e corrigir o rumo até atingir os objetivos. É a capacidade das organizações em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e *insight's*:

*Uma “organização que aprende”, é uma organização que está constantemente expandindo sua capacidade de criar seu futuro. Para uma organização como essa, não basta apenas sobreviver. “A aprendizagem visando a sobrevivência” ou o que conhecemos mais comumente como “aprendizagem adaptativa” é importante – na verdade, é necessária. Mas, para uma organização que aprende, a “aprendizagem adaptativa” deve ser somada à “aprendizagem generativa”, a aprendizagem que amplia nossa capacidade de criar. (SENGE, 1998, p.47-8).*

As empresas, por meio das suas Universidades Corporativas, como um centro de educação, com metodologias inteligentes de ensino, colocam à disposição dos profissionais um currículo de opções com centenas de cursos de atualizações e qualificações técnicas, onde gerentes e profissionais escolhem os cursos corretos para si mesmos, na busca de adquirirem novas qualificações para realizar melhor seu trabalho, tornar-se capacitados e solucionar problemas empresariais (MEISTER, 1999b).

Uma segunda visão de aprendizado organizacional é demonstrada na obra “Criação de conhecimento na empresa”, dos autores Nonaka & Takeuchi

(1995, *apud* MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000), onde afirmam, por meio de estudos, que os gerentes ocidentais

*Precisam deixar o velho modo de pensar que o conhecimento pode ser adquirido, ensinado e treinado através de manuais, livros ou palestras. Em vez disso, precisam prestar mais atenção ao lado menos formal e sistemático do conhecimento e começar a focalizar discernimentos, intuições e palpites, altamente subjetivos, obtidos pelo uso de metáforas, quadros ou experiências (NONAKA & TAKEUCHI, 1995, *apud* MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000, p.157).*

Acreditam os autores que os gerentes precisam reconhecer a importância do conhecimento tácito - aquilo que sabemos implicitamente, dentro de nós mesmos -, e como ele difere do conhecimento explícito - aquilo que sabemos formalmente. Segundo eles, “podemos saber mais do que podemos contar”.

Polanyi (1966, *apud* NONAKA & TAKEUCHI, 1997) introduziu a idéia de conhecimento tácito, onde diz que o conhecimento tácito é pessoal, específico do contexto e difícil de formalizar e comunicar, e o conhecimento explícito ou “codificado” refere-se ao conhecimento que é transmissível em linguagem formal e sistemática.

O mais importante é a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito, na qual os gerentes desempenham um “papel-chave”. Essas são as pessoas que “sintetizam o conhecimento tácito dos funcionários da linha de frente e também dos altos executivos, em explícito, e o incorporam a novos produtos e tecnologias.” (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000).

Nonaka & Takeuchi (1995, *apud* MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000, p.158) descrevem a criação do conhecimento em quatro processos, funcionando como um espiral, que eles definem como o *espiral do aprendizado*. Esse processo é vital para o aprendizado e os quatro processos interagem de forma dinâmica. Os quatro processos de conversão do conhecimento são:

- 1 *A SOCIALIZAÇÃO, que descreve a partilha implícita de conhecimento tácito com frequência até mesmo sem o uso da linguagem, por exemplo, por meio da experiência. Isso é predominante no comportamento japonês.*

- 2 *A EXTERIORIZAÇÃO, que converte conhecimento tácito em explícito, com freqüência através do uso de metáforas e análise – usos especiais da linguagem.*
- 3 *A COMBINAÇÃO. Prática favorecida nas corporações ocidentais, combina e passa conhecimento formalmente codificado de uma pessoa para a outra.*
- 4 *A INTERIORIZAÇÃO, que leva conhecimento explícito de volta à forma tácita, à medida que as pessoas o interiorizam, como em “aprender fazendo”. Portanto, o aprendizado deve ter lugar tanto com o corpo quanto com a mente.*

A essência da estratégia neste modelo está no desenvolvimento da capacidade organizacional para adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento:

*O conhecimento é criado somente por indivíduos; o papel da organização é de facilitar este aprendizado, apoiando e estimulando o aprendizado individual, amplificando-o, cristalizando-o e sintetizando-o no nível de grupo através de diálogos, debates, troca de experiência e observações (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000, p.158).*

Nonaka & Takeuchi (1997) relatam que as empresas japonesas têm uma forma diferente de entender o conhecimento. O conhecimento expresso em palavras e números é apenas a ponta do *iceberg*. Elas vêem o conhecimento como sendo basicamente “tácito” – algo dificilmente mensurado. O conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros. O conhecimento tácito também está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, como suas emoções, valores ou idéias.

O conhecimento tácito pode ser dividido em uma dimensão técnica, que está ligado à capacidade, ao *know-how* e, ao mesmo tempo, em uma dimensão cognitiva, que consiste em crenças e percepções tão arraigadas que são tomadas como certas. A dimensão cognitiva do conhecimento tácito reflete a imagem da realidade (o que é) e a visão do futuro (o que deveria ser). Esses modelos implícitos moldam a forma de como se percebe o mundo.

Uma vez que se percebe a importância do conhecimento tácito, começa-se a considerar a inovação de uma forma diferente. Trata-se de um processo

altamente individual de auto-renovação organizacional e pessoal. A criação do novo conhecimento envolve tanto ideais quanto idéias, portanto, é indispensável que os profissionais mantenham um compromisso pessoal, uma identificação com a empresa em relação à sua missão e seus valores. A essência da inovação é recriar o mundo de acordo com uma perspectiva específica ou ideal. Criar novos conhecimentos significa recriar a empresa e todos dentro dela em um processo contínuo de auto-renovação organizacional e pessoal, que é responsabilidade de todos na organização. O aprendizado mais poderoso vem da experiência direta. Os gerentes japoneses enfatizam a importância do aprendizado tanto a partir da experiência direta quanto por tentativa e erro (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

A diferença entre conhecimento explícito e conhecimento tácito é a chave para a compreensão das diferenças entre as abordagens ocidental e japonesa do conhecimento.

Nas empresas ocidentais, a visão da organização é percebida como uma máquina para “processamento de informações”. A visão do conhecimento para essas empresas é vista como algo formal e sistemático. O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais. O conhecimento explícito pode ser facilmente “processado” por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em banco de dados. Já a natureza subjetiva e intuitiva do conhecimento tácito dificulta o processamento ou a transmissão do conhecimento adquirido por qualquer método sistemático ou lógico. Para que o conhecimento tácito possa ser comunicado e compartilhado dentro da organização, o conhecimento tácito terá que ser convertido em palavras ou números que qualquer um possa compreender.

Do ponto de vista do projeto, Chwalek (*apud* MEISTER, 1999) acredita que um dos fatores essenciais do sucesso é a necessidade de se elaborar perfis de conhecimento para os principais cargos a fim de saber qual é o conhecimento existente, quais são as melhores práticas desempenhadas pelos principais profissionais e o que é preciso, em termos de qualificações, conhecimento e

treinamento, para executá-las. Depois então, é possível desenvolver métodos de aquisição e compartilhamento de conhecimento para capturar e disseminar informações ricas em conteúdo, de maneira acessível e agradável. De acordo com Meister (1999), o treinamento *on-line*, via *internet* ou por *intranet*, que são ferramentas utilizadas pela Universidade Corporativa, estão claramente modificando a maneira de armazenar, transferir, encontrar e gerenciar o conhecimento. O treinamento via *internet* permite o acompanhamento automático de cada experiência de aprendizagem. O apelo da web – recurso ou serviço oferecido na *internet* e que consiste num sistema distribuído de acesso a informações – para a educação, tem a capacidade de personalizar experiências de aprendizagem de acordo com as necessidades e preferências de cada indivíduo. Os sistemas podem ser personalizados para gerar relatórios diários.

A Universidade Corporativa aponta que quanto maior for a autonomia dos funcionários por meio de equipes de trabalho de alto desempenho, maior a necessidade de excelência de toda a força de trabalho e a “matéria-prima” para essa equipe de trabalho é a questão empresarial onde todos compartilham por meio de seus conhecimentos e experiências a busca de novos resultados para enfrentar problemas empresariais no seu trabalho diário (MEISTER, 1999).

O conhecimento é mais amplo, mais profundo e mais rico do que os dados ou a informação. O conhecimento deriva da informação da mesma forma que a informação deriva de dados. Segundo Schmukler (*apud* EBOLI, 1999c), toda a transformação da informação em conhecimento se dá pela comparação, buscando-se conexões e conversando com outras pessoas sobre as informações recebidas.

Afirma ainda o autor que transferir conhecimento e difundi-lo por toda a empresa não é uma tarefa fácil. A transferência espontânea e não estruturada do conhecimento mais ou menos explícito pode ser embutida em procedimentos, documentos e bancos de dados. O conhecimento tácito, para ser recebido por alguém, exige um intenso contato pessoal. As organizações comprometidas com a transferência do conhecimento tácito costumam manter programas formais de

orientação e tornar a transmissão do conhecimento para os funcionários mais jovens uma parte explícita das descrições de cargo de pessoal qualificando de alto nível.

Um estudo desenvolvido em 1997, na *Ivey School of Business da University of Western Ontário* (in MEISTER, 1999) demonstra especificamente a noção de como o aprendizado individual promove o aprendizado no nível coletivo. Esse estudo tratou de construir uma “estrutura unificante” do aprendizado organizacional. Esse aprendizado, segundo o estudo, e como Nonaka & Takeuchi (1997) afirmam, tem lugar nos níveis individual, grupal e organizacional, com cada um alimentando o outro. MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL (2000) complementam, dizendo que daí surge o aprendizado organizacional como processo de mudança de pensamento e ação individual comum, afetado pelas organizações nas quais está embutido.

Ainda segundo esses autores (p.159), são “quatro processos básicos” que ligam esses níveis, envolvendo mudanças comportamentais e cognitivas:

- 1 *A INTUIÇÃO*, que é um processo subconsciente que ocorre no nível do indivíduo. É o início do aprendizado e precisa acontecer numa mente isolada;
- 2 *A INTERPRETAÇÃO*, que seleciona os elementos conscientes deste aprendizado individual e os comunica no nível de grupo;
- 3 *A INTEGRAÇÃO*, que muda a compreensão coletiva no nível de grupo e liga-a ao nível da organização como um todo;
- 4 *A INSTITUCIONALIZAÇÃO*, que incorpora esse aprendizado por toda a organização, embutindo-o em seus sistemas, suas estruturas, rotinas e práticas.

O conceito de estratégia emergente, segundo estudos no período de (1972-1978), relatados por Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), abre a porta para o aprendizado estratégico, porque reconhece a capacidade da organização para experimentar. Uma ação isolada pode ser empreendida, o *feedback* pode ser

recebido e o processo pode prosseguir até a organização, convergir sobre o padrão que possa ser a estratégia. À medida que as pessoas interagem, entram em conflitos e se ajustam mutuamente, aprendem umas com as outras e acabam desenvolvendo consenso. “O verdadeiro aprendizado tem lugar na interface de pensamento e ação quando os agentes refletem sobre o que fizeram. Portanto, o aprendizado estratégico deve combinar reflexão com resultado.” (MINTZBERG & Mc HUGH, 1985, *apud* MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000).

Segundo Senge (1990), as capacidades de aprendizagem são as habilidades e proficiências que, entre indivíduos, equipes e comunidades maiores, permitem às pessoas intensificarem consistentemente sua capacidade de produzir resultados que lhes sejam verdadeiramente importantes. Para o autor, o aprendizado por tentativa e erro é uma ilusão, porque o foco da organização que aprende concentra-se claramente em aprender com a mente e não com o corpo, pois as decisões mais críticas tomadas em uma organização têm amplas conseqüências para o sistema como um todo e se prolongam muitas vezes por anos e décadas.

Criar novos conhecimentos também não é apenas uma questão de aprender com outros ou adquirir conhecimentos externos. O conhecimento deve ser construído por si mesmo, muitas vezes exigindo uma interação intensiva e laboriosa entre os membros da organização. Para criar conhecimento, o aprendizado que vem dos outros e as habilidades compartilhadas com outros precisam ser internalizados; isto quer dizer, modificados, enriquecidos e traduzidos de modo a se ajustarem à identidade e auto-imagem da empresa. As empresas orientais acreditam que o conhecimento novo e patenteado não pode ser criado sem uma interação intensiva entre o externo e interno. O responsável pela criação do novo conhecimento é produto de uma interação dinâmica entre os funcionários de linha de frente, gerentes de nível médio e gerentes seniores, onde cada qual faz a sua parte (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

Os gerentes ocidentais precisam “desaprender” as antigas abordagens de aprender o conhecimento e entender a importância da abordagem japonesa.



Precisam deixar a velha forma de pensar, segundo a qual o conhecimento pode ser adquirido, transmitido e treinado por meio de manuais, livros ou conferências, como acontece nos modelos ocidentais por meio do Treinamento & Desenvolvimento tradicional, e prestar mais atenção ao lado menos formal e sistemático do conhecimento e começar a focalizar os *insight's*, intuições e palpites altamente subjetivos, obtidos pelo uso de metáforas, imagens ou experiências (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

Para Nelson & Winter (*apud* MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000), as organizações não são regidas pela racionalidade global, nem por qualquer estrutura consistente isolada que guie as mudanças. As mudanças surgem da interação cumulativa entre sistemas básicos de ação, chamada “rotinas” – que são padrões repetitivos de atividades que sustentam e controlam o funcionamento regular da organização. Afirmam Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, (2000) que as organizações são compostas de hierarquias de rotinas, desde a mais básica no chão da fábrica até aquelas usadas pelos gerentes para controlar outras atividades. As rotinas são também responsáveis pela criação de mudanças. “A interação de rotinas estabelecidas com situações novas é uma importante fonte de aprendizado”. A gerência pode influenciar o processo eliminando rotinas ineficazes, transferindo as eficazes de uma parte da organização para outra e inserindo novas rotinas, seja por imitação – tomando emprestado de outras organizações aquelas que parecem as melhores práticas –, ou por experimentação – vendo como inovações em pequena escala afetam o restante da organização.

Burgelman (*apud* MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000), em seu *Modelo de Processo de Empreendimento Corporativo Interno*, refere-se ao processo de aprendizado em si e ao papel dos múltiplos agentes quando cita sobre as implicações do *empreendimento corporativo interno* para a prática gerencial, como uma visão da geração de estratégia. O papel dos empreendedores internos no aprendizado organizacional chama a atenção da alta administração. Eles são a força-motriz para a percepção e apreensão de novas oportunidades, baseadas em novas capacidades que ainda não são reconhecidas

como sendo distintas para a empresa. A alta administração deve estabelecer mecanismos para a captação e alavancagem do aprendizado que resulta de experimentos realizados por participantes individuais nos níveis médio e operacional da organização.

Vicere & Fulmer (1995) propõem a utilização de um modelo chamado *O Ciclo de Criação do Conhecimento*. Esse modelo, conforme Kolb *et al.* (1978, *apud* VICERE & FULMER, 1995), amplia o ciclo de aprendizagem, no qual o processo de aprendizagem é caracterizado por quatro fases: 1) experiências concretas; 2) observação e reflexão; 3) formação de conceitos abstratos e generalizações; 4) testes das implicações dos conceitos em novas situações.

O processo proposto por Vicere & Fulmer (1995) passa pela aprendizagem individual e expande-se para o grupo, para o nível organizacional, gerando conhecimento. As diferentes etapas do ciclo podem ser explicadas da seguinte forma:

- 1 **EXPERIÊNCIA:** o conjunto de conhecimentos adquiridos pela experiência como as aptidões e habilidades já existentes;
- 2 **PERSPECTIVA:** o conhecimento adquirido por meio da experiência pode ser avaliado e checado em relação a novas referências;
- 3 **APRENDIZAGEM,** que ocorre com base nos *insight's* promovidos por novas perspectivas, quando estas se somam a experiências e conhecimentos já existentes;
- 4 **LIGAÇÃO.** Nessa etapa, o que foi aprendido é colocado em prática, experimentado e monitorado no ambiente de trabalho;
- 5 **CONHECIMENTO.** O compartilhamento das aprendizagens individuais e as possibilidades de trabalhos conjuntos caracterizam-se como uma oportunidade de expansão do processo de desenvolvimento do nível individual para o nível organizacional:

*Quando grupos de líderes individuais têm a chance de trabalhar juntos, dividir aprendizagens pessoais e resolver problemas reais da empresa, desenvolvem formas de criar novos conhecimentos organizacionais, criam novas formas de pensar, operar e gerar resultados na organização. (VICERE & FULMER, 1995);*

- 6 **DESAFIO E NOVA APRENDIZAGEM.** Para dar prosseguimento ao processo de aprendizagem e criação do conhecimento, os líderes devem ser continuamente desafiados, envolvidos em novas situações de aprendizagem. Em geral, isso pode ocorrer por meio de uma ampliação e rodízio de responsabilidades ou área de atuação.

Para McGill & Slocum (1995), aprender não é treinar. Treinar envolve colocar as pessoas frente a uma informação e encorajá-las a usar. A aprendizagem encoraja as pessoas a pensar e descobrir coisas por conta própria, de modo a melhorar a eficácia do seu trabalho na organização.

A aprendizagem organizacional vem sendo caracterizada como uma forma de enfrentar as mudanças pela quais as organizações estão passando ou vão passar. Afirmam McGill & Slocum (1995) que as organizações que aprendem nunca são um produto final mas um processo contínuo e não apenas criam novos modos de pensar; aplicam o novo conhecimento de modo que o trabalho seja feito.

Na organização que aprende, segundo Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), o aprendizado organizacional é o ponto de partida das múltiplas possibilidades organizacionais, tornando-se o centro do processo de desenvolvimento. As capacidades são valorizadas por esse aprendizado organizacional, ampliando o poder da organização para melhor aproveitar as oportunidades que surgem no mercado, como também acompanhar as condições externas em rápidas mudanças, em termos de melhorias em seus produtos e maximização dos lucros.

Os autores enfocam cinco princípios básicos desse modelo de organização e que se entende ser práticas que devem ser incorporadas pela Universidade Corporativa:

- 1 As organizações podem aprender com o fracasso tanto quanto com o sucesso;
- 2 Uma organização que aprende rejeita o ditado *se não está quebrado, não conserte*. Todos os processos que regulam o trabalho na organização podem ser melhorados;
- 3 As organizações que aprendem assumem que os gerentes e trabalhadores mais próximos do projeto, da fabricação, distribuição e venda do produto, muitas vezes sabem mais a respeito dessas atividades do que seus superiores;
- 4 Uma organização que aprende busca ativamente transferir internamente conhecimento de uma parte para a outra;
- 5 As organizações que aprendem despendem muita energia olhando para fora de seus limites em busca de conhecimento.

A organização que aprende é uma antítese da organização do início do século. Este novo modelo organizacional se caracteriza pela flexibilidade a partir de uma estrutura descentralizada, uma comunicação aberta e uma constante valorização do trabalho em equipe (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000).

O debate sobre a Universidade Corporativa recai na construção de um pensamento teórico que explique a sua função para a aprendizagem para, a partir daí, caracterizar o seu campo metodológico. Encontra-se na Universidade Corporativa uma percepção que incorpora as novas abordagens e visão estratégica no campo da aprendizagem, que se apóia no pensamento sistêmico (EBOLI, 1999). O pensamento sistêmico é a capacidade de compreender, fazer conexões entre assuntos, detalhes de dados, de pensar no todo ao invés de pensar nas partes (McGILL & SLOCUM, 1995).

*A universidade corporativa é um ambiente de inovações em relação à aprendizagem que se concentra no desenvolvimento das potencialidades do profissional das organizações em termos de construção de um processo contínuo de orientação dos valores e talentos individuais voltados para atender às necessidades corporativas no campo da otimização de recursos, elaboração estratégica e maximização da produtividade (EBOLI,1999, p.99).*

Assim, as empresas se vêem diante da necessidade de inovarem os processos de capacitação e desenvolvimento de seus empregados, transformando essa prática em um fator decisivo e diferenciador para o seu sucesso. Portanto, faz-se necessário que as empresas identifiquem novas e efetivas alternativas para o desenvolvimento de seus profissionais e equipes, resultando na demanda por mudanças, não somente na forma de pensar a capacitação, mas também em relação aos seus resultados.

A universidade corporativa desenvolve novas competências exigidas pelos empregadores nos ambientes de negócios, frente ao cenário competitivo, (MEISTER, 1999). Para compreender a importância dessas universidades corporativas tanto como um novo padrão para a educação superior quanto num sentido muito mais amplo, como instrumento-chave de mudança cultural, é necessário antes compreender as tendências que sustentam o aparecimento desse fenômeno. Segundo Meister (1999b), em essência, são cinco tendências:

- 1 *CRIAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES FLEXÍVEIS.* Proporciona capacidade de adequação à dinâmica de mudança global encontrando, saídas inovadoras e identificando novas oportunidades diante do alto nível de competitividade do mercado;
- 2 *PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO.* O conhecimento se transforma em capital, passando a ser o diferencial na formação de riqueza, tanto individual, empresarial ou nacional;
- 3 *RÁPIDA OBSOLESCÊNCIA DO CONHECIMENTO.* A emergência de novos conhecimentos torna o conhecimento existente obsoleto dada a rapidez das inovações e descobertas no campo científico;

- 4 *EMPREGABILIDADE*. Valorização das potencialidades individuais em termos de criatividade, inovação e solução de problemas, tornando o indivíduo empregável por toda a vida, em vez de possuir um emprego único para toda a vida;
- 5 *EDUCAÇÃO GLOBAL*. Formar pessoas com uma visão holística e universal capaz de compreender as complexidades do mercado globalizado e as múltiplas possibilidades de negócios.

Essas novas tendências reforçam a importância deste recurso na criação de uma vantagem competitiva sustentável. As exigências de mudança no mercado impulsionam a empresa a se envolver com a educação e o desenvolvimento de seus profissionais, possibilitando o surgimento da universidade corporativa enquanto estratégia para viabilizar o realinhamento organizacional e a valorização dos talentos humanos internos com vistas à maior competitividade para ampliar a competitividade no mercado.

A universidade corporativa contribui com a visão de que a aprendizagem contínua é uma vantagem competitiva sustentável para a organização. O objetivo maior é quase o mesmo em todas as organizações: aumentar a produtividade da força de trabalho e criar uma vantagem competitiva no mercado MEISTER (apud EBOLI, 1999). As competências, definidas como a soma de qualificações, conhecimento e conhecimento implícito, necessárias para superar o desempenho da concorrência, são a base das capacidades de empregabilidade do indivíduo. (MEISTER, 1999)

As organizações modernas estão cada vez mais preocupadas em direcionar os investimentos ao desenvolvimento humano de modo que estes agreguem valor para as pessoas e para a empresa. Nos últimos anos vêm se valendo do conceito de competência para dar mais foco às ações de desenvolvimento. A questão da competência envolve um conjunto de qualidades individuais que são apreendidas ao longo da vida a partir das múltiplas relações de construção do conhecimento estabelecidas socialmente, envolvendo habilidades específicas e gerais que são orientadas em determinado contexto

organizacional pelas atitudes e valores no campo afetivo e cognitivo. Para Le Bortef (op. cit.), a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem e nem é resultado de treinamento. Competência é na verdade colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, contexto esse marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos etc. (DUTRA, 1999).

Fazendo uma análise mais direcionada sobre a questão das competências organizacionais, Dutra (1999) as define como o conjunto de qualificações que cada pessoa tem para executar um trabalho com um nível superior de performance. Partindo de outros autores que abordam este tema, Dutra (1999) apresenta-nos um conjunto de competências interessantes, como se pode verificar na Tabela 1 a seguir, conforme os autores específicos.

**Tabela 1: Conjunto de Competências**

AUTOR/ ANO	CONJUNTO DE COMPETÊNCIAS
Pralhad e Hamel (1990)	As competências são comparadas às raízes de uma árvore, as quais oferecem à organização alimento, sustentação e estabilidade.
Fleury & Fleury (1995, <i>apud</i> EBOLI, 1999)	As competências impulsionam as organizações e seu uso constante estimulam o seu fortalecimento, na medida em que se aprendem novas formas para o seu uso ou uso mais adequado.
Parry (1996)	O conceito de competência é associado à idéia de “cluster de conhecimentos, habilidades e atitudes” relacionados que afetam a maior parte de uma tarefa (um papel ou responsabilidade), que se correlaciona com a performance do trabalho, que passa a ser medida contra parâmetros bem aceitos e que pode ser melhorada por meio de <i>treinamento e desenvolvimento</i> .

**Fonte (Adaptada): DUTRA (1999)**

A aprendizagem organizacional, a partir do conjunto de competências dos referidos autores, é articulada histórica e contextualmente ao ambiente de desenvolvimento dos colaboradores na própria organização. As pessoas atuam como agentes de transformação dos seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes, gerando competências para as organizações. Cabe destacar o entendimento de agregação de valor como algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, que fica mesmo quando ela sai da

organização. Assim sendo, a agregação de valor não é atingir uma meta de faturamento ou de produção, mas sim a melhoria em um processo ou a introdução de uma nova tecnologia (DUTRA, 1999). Portanto, a universidade corporativa tem como objetivo principal o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais, consideradas essenciais para a viabilização das estratégias negociais (EBOLI, 1999).

A competência se desdobra tanto no domínio organizacional como no individual, permitindo-se entender que a Universidade Corporativa possui um papel fundamental no processo de articulação desses dois domínios da competência. Para Souza (1999), os programas de educação corporativa precisam enfatizar mais o “como pensar” do que o “como fazer”; mais o virtual que o real; mais o empreendedorismo que o gerenciamento; mais o futuro que o que já é história; mais ação que planejamento.

O autor ressalta ainda que o capital intelectual de uma empresa moderna não deve se limitar somente aos seus talentos internos, mas, essencialmente, deve procurar integrar suas potencialidades com as necessidades do mercado, atendendo de forma específica e geral às demandas de consumo. Estas qualidades devem ser cultivadas nas relações com fornecedores, sócios, clientes, agentes comunitários e até mesmo com os competidores.

Os mais bem-sucedidos programas de educação corporativa contam com os líderes empresariais internos como co-responsáveis pela aprendizagem organizacional e algumas vezes investidos no papel de treinadores e tutores de outros líderes (SOUZA, 1999).

Zarifian (2001) propôs uma definição de competência, fundamentalmente centrada na mudança de comportamento social dos seres humanos em relação ao trabalho e organização: *“A competência é o ‘tomar iniciativa’, e ‘o assumir responsabilidade’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”*.

Essa formulação enfatiza o que muda fundamentalmente na organização do trabalho: o recuo da prescrição, a abertura de espaço para a autonomia e a



automobilização do indivíduo. A competência “é assumida”, resulta de um procedimento pessoal do indivíduo, que aceita assumir uma situação de trabalho e ser responsável por ela.

É indiscutível que a exigência de competência significa passar a um novo patamar em matéria de envolvimento do indivíduo em seu trabalho como tomar iniciativa. A palavra iniciativa, sabe-se, vem do verbo iniciar, e quer dizer “começar alguma coisa”. Tomar iniciativa é uma ação que modifica algo que existe, que introduz algo novo, que começa alguma coisa que cria.

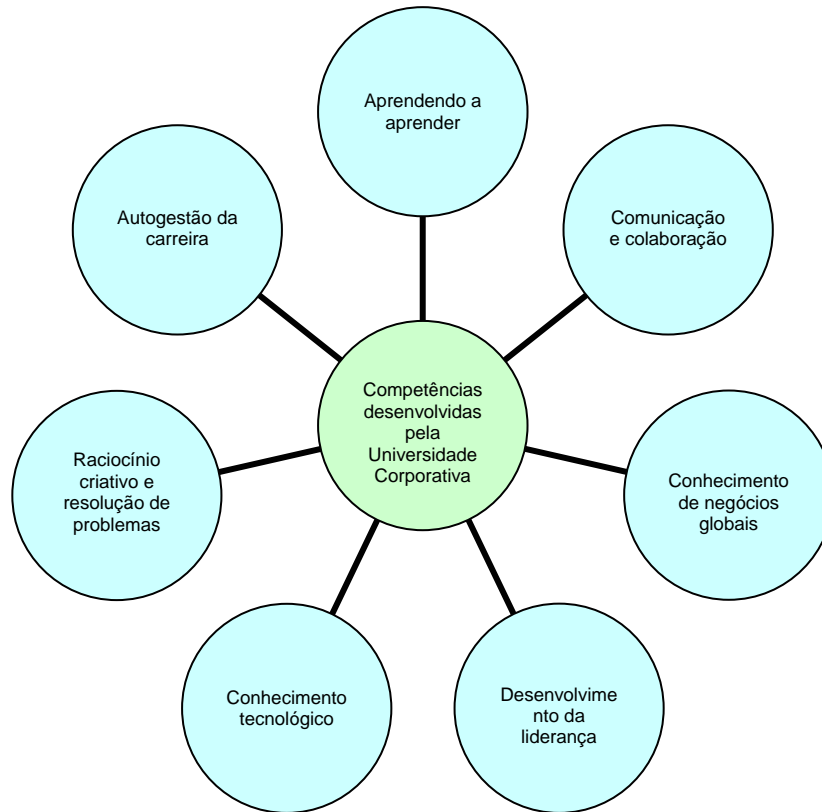
A palavra responsabilidade vem do latim *Spondere* e significa responder por. É um termo empregado de longa data no campo jurídico e no campo profissional. Significa que o assalariado responde pelas iniciativas que toma e por seus efeitos, não apenas em razão das avaliações sociais de que será objeto, mas também em virtude de sua “disposição para assumir responsabilidade” pela situação.

Para Medf (*apud* Zarifian, 2001),

*A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.*

Meister (1999) aborda a importância de se considerar novas competências que articulam qualificações e conhecimentos necessários para enfrentar a demanda concorrencial do mercado na atualidade. Partindo dos estudos desta autora, entende-se que a Universidade Corporativa, considera a natureza e a forma de construir os novos conhecimentos e formaliza-os no campo da qualificação profissional a partir das competências demonstradas na Figura 1, a seguir:

**Figura 1: As competências exigidas pelos empregadores**



**Fonte (Adaptada): Meister (1999)**

- 1 **APRENDENDO A APRENDER.** O trabalhador de hoje deve contribuir construtivamente em tudo. Ele deve ter a capacidade de usar um conjunto de técnicas e ferramentas disponíveis para analisar as situações, fazer perguntas, procurar esclarecer o que não compreendeu e pensar de forma criativa para gerar novas respostas e soluções em prol da organização. Ele deve saber aplicar o conhecimento existente, compartilhar esse conhecimento com toda a organização, na relação com os colegas de trabalho, clientes, fornecedores e instituições educacionais e incorporar esses conhecimentos em sua própria vida;

- 2 *COMUNICAÇÃO E COLABORAÇÃO*. O trabalho em equipe é um dos pontos principais nas organizações flexíveis, onde todos compartilham conhecimentos e informações. Portanto, os indivíduos devem desenvolver habilidades de comunicação e colaboração entre eles; habilidades interpessoais, de saber ouvir, comunicar-se objetivamente com os colegas de trabalho, saber trabalhar e cooperar com os membros do grupo, compartilhar as melhores práticas em prol da organização, saber se relacionar com os clientes, fornecedores e com os principais integrantes da cadeia de valor e produtiva;
- 3 *CONHECIMENTO DE NEGÓCIOS GLOBAIS*. Os profissionais devem ter uma visão comercial, habilidades técnicas, levando em conta o cenário competitivo global atual, onde o imprevisível impera quanto ao futuro da indústria e da organização. A Universidade Corporativa torna-se um ambiente de treinamento fundamental para os profissionais enquanto aprendizagem frente a técnicas empresariais como finanças, planejamento estratégico e *marketing*, com foco nos mercados emergentes que serão o alvo da organização no futuro;
- 4 *DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA*. Na organização atual, a liderança é a chave do desenvolvimento de um modo de pensar compartilhado, de levar a organização para a direção de seus objetivos. Os funcionários de todos os níveis são incentivados a ser agentes ativos de mudança, em lugar de receptores passivos de instruções. Eles precisam desenvolver meios de visualizar uma melhoria e buscar o comprometimento ativo de todos para tornar realidade a visão compartilhada da organização e dos líderes para incrementar a sua competitividade no mercado. O desenvolvimento da liderança passa a ser uma oportunidade de oferecer aos gerentes as ferramentas de que precisam para incrementar a competitividade organizacional;

- 5 *CONHECIMENTO TECNOLÓGICO*. Os profissionais devem ter bons conhecimentos tecnológicos para aprimorar e ampliar as práticas empresariais. Devem estar conectados na realidade virtual (*internet* e *intranet*). A ênfase está em usar um equipamento de informação que o conecte com os membros de suas equipes ao redor do mundo. O domínio dessas tecnologias mudará a forma de atuação e conhecimento, ampliando as práticas empresariais em qualquer lugar, a qualquer hora.
- 6 *RACIOCÍNIO CRIATIVO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS*. Os profissionais devem aprender a pensar e agir criativamente. Eles devem descobrir por si próprios como melhorar e agilizar o seu trabalho, desenvolver habilidades para resoluções de problemas, capacidade para analisar situações, fazer perguntas, esclarecer o que não compreendem e sugerir melhorias, principalmente os profissionais de menores escalões na empresa.
- 7 *AUTOGESTÃO DA CARREIRA*. Os funcionários, mediante técnicas de autodesenvolvimento e autogerenciamento aprendem a assumir o controle de suas carreiras e a gerenciar o seu próprio desenvolvimento. A capacidade de gerenciar a sua própria vida profissional já é uma competência adquirida. Os funcionários de todos os níveis precisam assegurar que possuem as qualificações, conhecimentos e as competências necessárias para o cargo atual como para os cargos futuros.

Estas sete competências desenvolvidas pela Universidade Corporativa, segundo Meister (1999), traduzem as tendências no cenário do ambiente de negócios. Essas competências são definidas como a soma de qualificações, conhecimentos e “conhecimento implícito”, necessárias para superar o desempenho da concorrência.

A Universidade Corporativa mostra que, pela aprendizagem contínua, os profissionais vão ser estimulados cada vez mais a adquirir novas competências

para a realização dos seus negócios, levando as organizações a vantagens competitivas.

Com isso, Meister (1999) mostra uma mudança significativa em que a responsabilidade pelo processo de aprendizagem sai do departamento de treinamento para chegar aos gerentes empresariais por meio da estratégia de aprendizagem contínua, com a criação das Universidades Corporativas.

As estratégias de aprendizagem devem considerar integralmente a estratégia da organização, levando em conta as necessidades do negócio e o desenvolvimento de competências que garantam o resultado e a execução das políticas organizacionais (EBOLI, 1999).

### **1.1 A Universidade Corporativa na atualidade**

A Universidade Corporativa se constitui hoje como um desafio ou solução no desenvolvimento de metodologias de aprendizagem e qualificação de competências voltadas para identificar, mapear, analisar e interpretar problemas, objetivando a construção de soluções eficazes. Desta forma, a 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.

O modelo da Universidade Corporativa vai depender de cada organização. Um ponto importante é que a Universidade Corporativa deverá levar em consideração as necessidades dos profissionais em relação aos seus negócios ou estar atenta à demanda especificamente de alguma área da organização. Existem diversos formatos e tamanhos. Algumas empresas, como por exemplo a Motorola University, possuem prédios espalhados por todo o mundo. Outras, como a Dell University, Sunu e Verifone University, não têm nenhum campus. Essas empresas assumiram um compromisso com o modelo de universidade virtual como expressão de sua filosofia de aprendizagem e atenção à aprendizagem contínua.

Como um grupo, as Universidades Corporativas oferecem aos seus funcionários um ambiente de aprendizado extremamente moderno e, em muitos

casos, para membros selecionados de sua cadeia de fornecedores/clientes, que são: clientes, fornecedores, distribuidores, revendedores e até mesmo as instituições educacionais que fornecem à empresa o talento humano.

Para criar uma força de trabalho coloquial, as empresas adotam o modelo de Universidade Corporativa para sistematizar e agilizar seus esforços de aprendizagem e desenvolvimento, para serem competitivas no mercado. As empresas com Universidade Corporativa empregam o modelo de universidade para organizar suas experiências de aprendizagem e desenvolvimento formando um todo coeso e determinado.

Embora as Universidades Corporativas sejam diferentes em muitos aspectos superficiais, elas tendem a organizar-se em torno de princípios e objetivos semelhantes, em busca do objetivo fundamental – tornar-se uma instituição em que o aprendizado seja permanente. Segundo Meister (1999), dez objetivos e princípios bastante claros constituem a base do 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. Essas metas são:

- 1 *OFERECER OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM QUE DÊEM SUSTENTAÇÃO ÀS QUESTÕES EMPRESARIAS MAIS IMPORTANTES DA ORGANIZAÇÃO.* Neste ambiente empresarial variável, global, exigente tecnicamente, as empresas de sucesso serão aquelas que estiverem mais bem preparadas para atrair, desenvolver e reter indivíduos que possuem as qualificações, perspectivas e experiências necessárias para dirigir uma empresa global.
- 2 *CONSIDERAR O MODELO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA UM PROCESSO E NÃO APENAS UM ESPAÇO FÍSICO DESTINADO À APRENDIZAGEM.* A maioria das Universidades Corporativas aspira aos objetivos do *Institute for Learning*, aumentando a aptidão do funcionário para a aprendizagem, tentando

incorporar em cada um deles o comprometimento e o acesso a uma aprendizagem permanente. Em essência, a Universidade Corporativa personifica a filosofia de aprendizagem da organização, um modo de pensar que tem como objetivo oferecer a todos os níveis de funcionários o conhecimento, as qualificações e desenvolver competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos da organização.

Para o Treinamento & Desenvolvimento tradicional, o processo de aprendizagem é algo que tem começo e fim: depois de certa quantidade de treinamento, o serviço está completo. Nessa abordagem, o aluno forma-se e pára de aprender, mas a Universidade Corporativa o encoraja a buscar constantemente o seu autodesenvolvimento, a adquirir novas qualificações e competências durante toda a vida profissional e a responsabilizar-se pelo aprendizado dessas novas qualificações. As empresas vão ser co-responsáveis pelo autodesenvolvimento de seus profissionais.

- 3 *ELABORAR UM CURRÍCULO QUE INCORPORE OS TRÊS Cs: “CIDADANIA CORPORATIVA”, “ESTRUTURA CONTEXTUAL E AMBIENTE DE NEGÓCIOS” E “COMPETÊNCIAS BÁSICAS”*. O primeiro C, está relacionado à prática de desenvolver programas de aprendizagem para assegurar que a força de trabalho tenha conhecimento da visão, história, cultura, tradições e valores da empresa, a fim de promover a percepção e o espírito de cidadania corporativa. O segundo C, a referência contextual, tem a ver com proporcionar oportunidades para que os funcionários estudem os produtos, os serviços e a dinâmica do ramo de atividades da empresa como um todo. A meta é fazer com que todos os funcionários sejam capazes de comunicar claramente a intenção estratégica da empresa tanto para os outros funcionários quanto para os funcionários em potencial. O terceiro C refere-se ao desenvolvimento das competências básicas da empresa. Este passo

envolve treinar os funcionários nas competências específicas que a empresa julga essenciais para seu sucesso no longo prazo, por exemplo o surgimento do conhecimento tecnológico como principal competência necessária ao sucesso.

Uma das características mais marcantes do modelo da Universidade Corporativa é a maior ênfase no treinamento formal de funcionários de todos os níveis da organização, reforçando os valores, crenças e cultura da organização. Independente do nome ou de como o curso é elaborado e oferecido, a meta é semelhante em muitas organizações: inculcar em todos os valores e a cultura que diferenciam a organização e a tornam especial assim como definir comportamentos que possibilitam aos funcionários “viver esses valores”.

- 4 *TREINAR A CADEIA DE VALOR E PARCEIROS, INCLUINDO CLIENTES, DISTRIBUIDORES, FORNECEDORES DE PRODUTOS TERCEIRIZADOS, ASSIM COMO UNIVERSIDADES QUE POSSAM FORNECER OS TRABALHADORES DE AMANHÃ.* Para ser eficaz, o treinamento precisa ser amplo, englobar não apenas os funcionários, mas também os membros mais importantes da cadeia de clientes/fornecimento, o que pode incluir clientes, fornecedores de produtos e escolas locais (escolas, faculdades e universidades). “Treinamento amplo” pode soar como um outro *slogan* grandioso dos anos noventa, mas o conceito por trás da idéia é poderoso. A abordagem ampla envolve o treinamento e a educação pró-ativos dos principais participantes da cadeia de valor da empresa – fornecedores em um extremo e clientes no outro. O argumento nesse caso é que, se todos os membros vitais da cadeia tiverem conhecimento da visão, dos valores, missão e metas de qualidade da empresa assim como de cada competência que sustenta sua vantagem competitiva, a empresa estará mais bem preparada para atingir seus objetivos empresariais.



Essa abordagem ampla é contínua e aberta. Em outras palavras, em vez de oferecer uma quantidade X de treinamento e depois considerar o trabalho concluído, as empresas que adotam essa abordagem desenvolvem um sistema integrado de aprendizagem que possibilita o engajamento de funcionários, clientes, fornecedores e principais universidades na criação contínua de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento.

A combinação de um foco interno e de um foco externo, inerente à filosofia da Universidade Corporativa, com frequência modifica o relacionamento entre uma empresa e seus fornecedores de produtos, clientes e fornecedores de educação.

- 5 *PASSAR DO TREINAMENTO CONDUZIDO PELO INSTRUTOR PARA VÁRIOS FORMATOS DE APRESENTAÇÃO DA APRENDIZAGEM.* Muito embora as Universidades Corporativas possuam extensos programas de treinamento de qualificações, conhecimento e desenvolvimento de competências para todos os níveis de funcionários, a verdadeira ênfase é cada vez mais a sua transformação em um laboratório de aprendizagem para toda a cadeia cliente/funcionário/fornecimento, que passa seus conhecimentos para outros profissionais da empresa. Essas universidades promovem uma aprendizagem formal, com programas de treinamento apresentados em uma sala de aula, onde o instrutor e o profissional da empresa, ou distribuídos por vários meios, e também uma aprendizagem informal, com programas direcionados a funcionários, clientes, fornecedores e até mesmo a universidades que fornecem os novos recrutamentos.

Essa paixão pela experiência com novos métodos de aprendizado contrasta significativamente com a ênfase do treinamento tradicional, cujo foco é elaborar e apresentar programas de treinamento conduzidos por um instrutor dentro de uma sala de aula. Agora, a

ênfase é o aprendizado individualizado, usando métodos extremamente avançados e arrojados para obter progressos na carreira. Esse foco no uso de vários formatos como *intranet*, satélite e multimídia aponta para a ampliação da missão e do alcance da aprendizagem: identificar maneiras de a organização como um todo aprender continuamente ou, conforme afirma Senge (1990), “expandir continuamente a capacidade de a organização criar seu futuro”.

- 6 *ENCORAJAR E FACILITAR O ENVOLVIMENTO DOS LÍDERES COM O APRENDIZADO.* Muitas Universidades Corporativas transferiram a tarefa de facilitar a aprendizagem de especialistas externos para líderes internos. Muitas empresas estão adotando o conceito de modelagem de papéis e expandindo-o para incluir a participação dos executivos seniores nas experiências de aprendizagem, inspirando e motivando os funcionários. Em sua pesquisa “Annual Survey of Corporate University Future Directions”, Meister (1999) descobriu que o CEO médio passa um dia por mês facilitando a aprendizagem em sua organização. Esse envolvimento com os funcionários no processo de aprendizagem significa participar de *workshops*, orientar os novos funcionários em relação aos valores e visão da organização e facilitar os programas de liderança dos gerentes de nível superior.

Essa natureza de modelagem de papéis promove a cultura da definição da aprendizagem contínua e ajuda a transformar a organização. A ênfase nessa modelagem de papéis tem como efeito encorajar os funcionários a explorarem seu trabalho de forma pró-ativa e inová-lo. A meta nesse processo é fazer com que os funcionários façam progressos contínuos no seu ambiente de trabalho.

- 7 *PASSAR DO MODELO DE FINANCIAMENTO CORPORATIVO POR ALOCAÇÃO PARA O “AUTOFINANCIAMENTO” PELAS UNIDADES DE NEGÓCIO.* Um número cada vez maior de gerentes de nível sênior comprometido com um modelo de fonte de recursos, guiado pelo mercado, entre os serviços prestados e as necessidades dos clientes. Essa estratégia de financiamento via pagamento por serviços requer das unidades de negócio a remuneração pelos serviços das Universidades Corporativas em lugar de alocar esse valor entre as despesas indiretas da corporação. É importante lembrar que a estratégia de obtenção de recursos via remuneração por serviços evolui à medida que a Universidade Corporativa vai amadurecendo. Raramente, as Universidades Corporativas são criadas com esse fim porque poucos “clientes” percebem como seus serviços podem ser valiosos. À medida, no entanto, 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 SOLUÇÕES DE APRENDIZAGEM.* A Motorola University e o Crotonville da GE, duas Universidades Corporativas maduras, foram instrumentais na disseminação de uma perspectiva global entre seus gerentes. Como corporação transnacional, a Motorola tomou a dianteira do desenvolvimento de *workshops*, em que seus executivos seniores analisam alguns países asiáticos como mercados em potencial e determinam o que será necessário para a Motorola competir com sucesso naqueles locais.

Os *workshops* sobre globalização da Motorola University evoluíram ao longo do tempo e agora incluem viagens, nas quais os executivos vêm em primeira mão os progressos do mercado local e depois ensinam aos outros gerentes o que aprenderam. Depois dessas viagens, é rotina na Motorola enviar equipes de trabalhadores do setor de produção, engenheiros e funcionários administrativos para

capturar as melhores práticas e incorporá-las às suas funções corporativas no retorno para casa.

- 9 *CRIAR UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS E DOS INVESTIMENTOS.* Uma das principais eficiências de custo da Universidade Corporativa é centralizar operações como projeto, desenvolvimento, registro, gerenciamento de fornecedores e avaliação. Grande parte da avaliação tem sido a manipulação das medidas de treinamento definidas por Kirkpatrick (*apud* MEISTER, 1999), que são: técnicas de avaliação em sala de aula, formulários de avaliação de cursos, formulários de avaliação de instrutores e testes antes e depois da aquisição da qualificação. Apesar de essas medidas representarem um ponto de partida útil para a avaliação de investimentos na educação dos funcionários, a verdadeira oportunidade está em deixar para trás a medida dos investimentos – número de dias ou horas do aluno – para adotar uma medida dos resultados – a contribuição de um investimento em educação para que seja cumprida uma estratégia empresarial. Quando os clientes pagam por serviços educacionais, é menor a tendência de construir gráficos elaborados de retorno sobre o investimento e maior a ênfase na revelação do valor do treinamento para o progresso da empresa. Assim, os gerentes das Universidades Corporativas devem fazer a si próprios três perguntas quando começam a desenvolver um sistema de avaliação qualitativa:

- a) Que impacto é provocado no capital humano em termos de manutenção, satisfação e inovação dos funcionários?
- b) Que impacto é provocado nos clientes internos e externos, em termos de manutenção, satisfação e metas empresariais atingidas?
- c) Que impacto é provocado nos clientes em termos de estratégias e metas empresariais atingidas?

Essas três perguntas exigem da liderança da Universidade Corporativa uma perspectiva longitudinal da sua contribuição para os negócios. Para tanto, é preciso efetuar levantamentos de seis a nove meses depois de concluído o treinamento. Essa perspectiva significa fazer o acompanhamento de cada funcionário durante cinco anos e entender qual foi a sua contribuição para a organização. A meta é avaliar o resultado da experiência de aprendizagem.

- 10 *UTILIZAR A UNIVERSIDADE CORPORATIVA PARA OBTER VANTAGEM COMPETITIVA E ATUAR EM NOVOS MERCADOS.* O último princípio organizador da criação e gerenciamento de uma Universidade Corporativa é o uso da universidade para obter uma vantagem competitiva. Vicent Serritella (1990), presidente da Motorola, diz: "Nossa intenção é de que a Motorola University represente uma vantagem competitiva única. Com isso, quero dizer que iremos ajudar a empresa a penetrar mercados que estariam fechados se contássemos apenas com nossa capacidade de oferecer uma resposta técnica". Segundo ele, acredita que a Motorola University permitirá ouvir e ver com vários olhos e ouvidos o que está acontecendo no mundo e levar essas informações de volta para a organização, processá-las e gerar novos negócios.

As empresas que estão aplicando os princípios inerentes à Universidade Corporativa. Estão criando um sistema de aprendizagem contínua em que toda a organização aprende e trabalha com novos processos e novas soluções. Para Senge (*apud* MEISTER, 1999) essa atividade representa a capacidade de fazer experiências dentro da margem.

## 1.2 Processo de criação de uma Universidade Corporativa

Eboli (1999) estabelece como regras básicas alguns itens para a formação de uma Universidade Corporativa:

- 1 *UNIDADE DE NEGÓCIO*: A Universidade Corporativa tem que ser vista como um centro de resultados que sensibiliza o *stakeholder* acionista pelo aumento do valor agregado do patrimônio líquido da empresa;
- 2 *MENSURAÇÃO DE RESULTADOS*: Os produtos e serviços oferecidos pela Universidade Corporativa devem ser mensurados tanto nos processos como nos resultados. Também deve haver planejamento e controle do impacto de suas atividades sobre os fatores críticos de sucesso e principais indicadores de resultados da organização;
- 3 *COMPARTILHAMENTO*: Os profissionais de uma organização devem ser estimulados a compartilhar, dividir o *know-how* adquirido criando uma rede interna de conhecimento com enfoque na comunicação permanente das melhores práticas;
- 4 *CONSCIÊNCIA FINANCEIRA*: Os investimentos físicos deverão ser criteriosamente planejados em conjunto com o porte da empresa e suas necessidades reais. Uma Universidade Corporativa se constitui em um pólo de irradiação e consolidação da cultura empresarial, fato pelo qual direta e indiretamente deverão fazer parte do currículo as atividades ligadas aos princípios, crenças e valores da organização, que funcionem como estímulo à consolidação da motivação dos seus profissionais;
- 5 *HETERODOXIA*: O objetivo maior da Universidade Corporativa é o de expandir o cérebro dos profissionais por meio dos mais diferentes sistemas de aprendizado, não se restringindo ao modelo "sala de aula-professor-aluno" e sim a viagens, entrevistas, visitas, análise e estudos de casos, avaliação de empresas, *benchmarking*

- (aprendendo com os melhores em qualquer lugar do mundo), leituras complementares etc. Sua missão é a criação de uma mentalidade contínua de aprendizado voltada para o desenvolvimento da organização;
- 6 *PERSONALIZAÇÃO*: Para todo o quadro de colaboradores, o planejamento e o desenvolvimento de cada indivíduo deverá ser criado e monitorado de modo que sejam construídas as referências dinâmicas indispensáveis neste ambiente de ambigüidade e incerteza;
  - 7 *MÚTUO COMPROMETIMENTO*: O planejamento e o monitoramento da evolução de cada colaborador serão traçados individualmente, assessorados e/ou apoiados pela central de inteligência da Universidade Corporativa, a partir de uma visão de direitos e responsabilidades;
  - 8 *RESPONSABILIDADE SOCIAL*: Tendo em vista os ambientes de mudanças no qual a organização está inserida, não se pode garantir a segurança do emprego vitalício. Uma mudança no cenário externo ou interno da organização pode romper a relação entre um colaborador e a empresa. Por isto, a Universidade Corporativa deverá capacitar a visão empreendedora em seus clientes/funcionários como forma de prepará-los para a vida, com uma visão de melhoria contínua;
  - 9 *TECNOLOGIA*: Com o avanço da telemática, a logística do ensino a distância deverá ser uma ferramenta constante de gestão de modo a permitir melhor utilização do tempo;
  - 10 *HOMOGENEIZAÇÃO*: Um dos objetivos-fins da Universidade Corporativa consiste no preenchimento das lacunas deixadas pelo sistema tradicional de ensino; portanto, a sua atuação é a de criar programas com “conteúdo de homogeneização de conhecimento e inteligência”, para cada uma das funções e/ou das organizações;

- 11 *PLURALISMO*: Como cada vez mais as empresas trabalharão em redes (*networks*) e em cadeias de operação, a Universidade Corporativa deve ser um campo aberto a todos os “satélites de negócios” das empresas, como os clientes, fornecedores, terceirizados, parceiros etc., sendo estabelecidos critérios financeiros dos custos envolvidos. A Universidade Corporativa poderá pertencer à cadeia de operações e negócios de sua organização.

A Universidade Corporativa é, desta forma, um ambiente de aprendizagem e treinamento diferenciado pelas competências exigidas pelo mercado.

A função estratégica da Universidade Corporativa é ocupar o centro das articulações entre sua estrutura interna e seu impacto junto à corporação, no que se refere ao processo de alinhamento organizacional.

Partindo deste novo modelo de aprendizagem, Eboli (1999) vai estabelecer que as Universidades Corporativas se destacam na atualidade como um sistema de desenvolvimento de pessoas e de talentos humanos alinhados às estratégias de negócio da organização como fonte de vantagem competitiva.

As Universidades Corporativas podem oferecer programas especiais de treinamento a fornecedores e principais membros da cadeia de valor para que eles estudem temas específicos nas áreas de qualidade, confiabilidade, redução do ciclo e serviço ao cliente.

Para Meister (*apud* EBOLI, 1999), terão sucesso na criação de organizações do aprendizado as empresas que perceberem que todos os envolvidos no processo têm de conhecer a visão compartilhada da empresa e saber operacionalizar essa visão no mercado.

As “doze lições” necessárias para formar a Universidade Corporativa, segundo Meister (1999), são:

- 1 *VINCULAR AS METAS DE EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ÀS NECESSIDADES E AOS RESULTADOS ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO*: A aprendizagem das melhores práticas nas



Universidades Corporativas vincula os resultados desse aprendizado às exigências empresariais estratégicas da organização. Stewart (1991, *apud* MEISTER, 1999) descreveu “competências básicas” como a soma de tudo o que todos na empresa conhecem e que dá à empresa uma vantagem competitiva no mercado. Os programas formais como os informais de aprendizagem sob o guarda-chuva das Universidades Corporativas enfocam as qualificações, o conhecimento e as competências que definem o que cada empresa tem de exclusivo. A *Fidelity Service Delivery University* (SDU) vincula as contribuições de seus funcionários a resultados empresariais. De acordo com a estrutura da SDU para o desenvolvimento de pessoal, os funcionários aprendem um vocabulário comum que inclui conhecimento da hierarquia das necessidades dos clientes da empresa e, especificamente, como a satisfação dessas necessidades se traduz em níveis excepcionais de serviço aos clientes. O *Bank of Montreal Institute for Learning* enfoca a vinculação das principais metas empresariais do banco aos objetivos de aprendizagem de cada funcionário. Depois do sucesso que obtiveram ao alinhar a aprendizagem com suas competências básicas, as organizações descritas aqui garantem a trajetória correta da educação e do desenvolvimento, estabelecendo uma estrutura de controle. Essa estrutura compreende gerentes de linha de várias disciplinas (vendas, manufatura, engenharia) e sua função é de conselho administrativo da organização. Portanto, os membros desse conselho sugerem, aconselham, examinam e gerenciam a função de aprendizagem como um todo e asseguram seu vínculo com a visão estratégica da empresa.

- 2 *ENVOLVER LÍDERES NO PAPEL DE ALUNO E DE DOCENTE:* A alta cúpula das empresas que possuem Universidades Corporativas está cada vez mais envolvida e comprometida com o processo de aprendizagem. O CEO, em particular, está dedicando uma parcela

significativa do seu tempo à tarefa de facilitar o aprendizado. Um CEO comprometido e envolvido é o fator mais importante para o sucesso de uma Universidade Corporativa.

As sessões de aprendizagem conduzidas pelos gerentes *seniores* mostram a importância de dar um passo atrás, ouvir os funcionários e aprender com eles. Isso dá aos funcionários a oportunidade de participar de um diálogo e trocar idéias com a alta cúpula sobre uma variedade de tópicos, até mesmo liderança, desenvolvimento de produtos e novos projetos etc.

Esse tipo de envolvimento ativo da alta gerência como docentes nas Universidades Corporativas com as melhores práticas envia uma mensagem poderosa para toda a organização. Essas organizações elevam o nível de todos, envolvendo-se ativamente na educação e no desenvolvimento de sua força de trabalho.

- 3 *SELECIONAR UM DIRETOR DE APRENDIZAGEM (REITOR) PARA DEFINIR A DIREÇÃO ESTRATÉGICA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA:* Presidindo a direção estratégica da educação corporativa, está o diretor de aprendizagem, que se junta ao diretor de informações e ao diretor financeiro à mesa de planejamento estratégico para trabalharem com os executivos de cúpula e criarem uma visão de como a aprendizagem pode trazer uma diferença competitiva para o desempenho empresarial.

O papel de um diretor de aprendizagem vai além do visionário da função de educação para alcançar o de formador de alianças com gerentes empresariais dentro e fora da organização, para gerenciar um amplo leque de parcerias de aprendizagem.

- 4 *CONSIDERAR O FOCO NO FUNCIONÁRIO COMO UM PROCESSO ESTRATÉGICO CONTÍNUO E NÃO UM EVENTO QUE OCORRE APENAS UMA VEZ:* Houve uma época em que os programas de orientação eram tarefas dos auxiliares dos gerentes de recursos humanos. Hoje, a orientação é considerada um processo estratégico e um veículo para que os funcionários desenvolvam uma forte noção dos valores, cultura, tradições e filosofia de serviço a clientes da organização. É interessante citar que quase todas as Universidades Corporativas estudadas elaboram um processo formal e contínuo para instilar nos funcionários os valores básicos da organização e ensiná-los a viver de acordo com esses valores no seu dia-a-dia no trabalho.
- 5 *ELABORAR UM CURRÍCULO BÁSICO PARA ACENTUAR OS TRÊS Cs: CIDADANIA CORPORATIVA; ESTRUTURA CONTEXTUAL E AMBIENTE DE NEGÓCIOS; E COMPETÊNCIAS BÁSICAS:* Os temas comuns encontrados nos currículos das Universidades Corporativas são o resultado direto do que está acontecendo no ambiente de negócios; portanto, é preciso qualificações empresariais amplas, profundas. As funções exigem cada vez mais que os profissionais solucionem problemas, pensem criativamente, ouçam colegas e clientes, negociem e assumam responsabilidade pela própria aprendizagem. Ao mesmo tempo em que as empresas conduzem o processo decisório em todos os níveis da organização, mais e mais funcionários precisam pensar e agir como gerentes.

Isso levou as Universidades Corporativas a desenvolver um currículo acentuando os três Cs: formar cidadãos corporativos, onde a meta é desenvolver um sentimento de vínculo e conexão com a empresa. Os funcionários devem identificar-se com a empresa e viver de acordo com a missão corporativa no seu dia-a-dia de trabalho; fornecer uma referência contextual, proporcionando oportunidades

para que os funcionários estudem os produtos, os serviços e a dinâmica do ramo de atividades da empresa, como também o que os concorrentes estão oferecendo no mercado. A meta é que todos os funcionários sejam capazes de comunicar claramente a intenção estratégica da empresa tanto para os outros funcionários como para os funcionários em potencial e desenvolver competências básicas, que são: aprendendo a aprender; comunicação e colaboração; conhecimento de negócios globais; desenvolvimento da liderança; conhecimento tecnológico; raciocínio criativo e resolução de problemas; e autogestão da carreira, conforme demonstradas na Figura 1. As empresas que prosperarão no século XXI serão aquelas que se organizarem para a aprendizagem, desenvolvendo os profissionais nas competências que julguem essenciais para seu sucesso no longo prazo, e depois capitalizar o que aprenderam.

- 6 *VINCULAR O QUE OS FUNCIONÁRIOS GANHAM AO QUE APRENDEM:* Uma das contribuições importantes das Universidades Corporativas foi encorajar a criação de um plano anual de aprendizagem e desenvolvimento do indivíduo como veículo para que os funcionários se responsabilizem pela aquisição de novas qualificações. São planos específicos e que conduzem os funcionários a níveis cada vez mais altos de desempenho profissional e de equipe. Eles são examinados regularmente para responder à evolução das necessidades do ambiente de negócios e do mercado assim como assegurar que os funcionários certos participem no momento certo das atividades de treinamento e aprendizagem certas.

O ritmo das mudanças requer que os funcionários adotem uma postura pró-ativa em relação à educação e ao treinamento. Todos os funcionários devem ter um plano de educação e desenvolvimento, destacando a combinação de atividades formais e informais que ele terá de completar e o cronograma de conclusão.

O plano de desenvolvimento do indivíduo define as suas oportunidades formais e informais de aprendizagem, as quais podem variar desde um curso em sala de aula, *on-line* ou via satélite, proporcionando a oportunidade de até mesmo o indivíduo seja o instrutor de uma turma de treinamento. Esses planos incutem em cada funcionário o compromisso com o autodesenvolvimento. Em função da velocidade com que o ambiente de negócios está sendo modificado, os funcionários não podem depender de seus supervisores ou gerentes de recursos humanos para gerenciar suas carreiras; eles precisam ser responsáveis pelos seus próprios desenvolvimentos. Esses planos se transformaram em um mecanismo importante para ajudar os funcionários a examinar suas necessidades, planejar seu desenvolvimento profissional e pessoal e acompanhar seu desempenho em relação às metas definidas no plano. Portanto, esses planos de desenvolvimento devem fazer com que fique a cargo de cada funcionário atingir suas metas de aprendizagem.

- 7 *FAZER EXPERIÊNCIAS COM A TECNOLOGIA PARA MEDIR, ACOMPANHAR E ACELERAR A APRENDIZAGEM:* A Universidade Corporativa transformou-se em campo de provas, no qual são realizadas experiências com novos caminhos para os funcionários adquirirem novas qualificações e novos papéis dentro da organização. O formato de sala de aula, na qual quem fala a maior parte do tempo é o instrutor, está sendo substituído por outras metodologias inovadoras. A Universidade Corporativa está fazendo experiências com meios de encorajar os funcionários a aprender na própria mesa de trabalho. Ao pressionarem um simples botão, poderão ser remetidos a *sites* interessantes na *internet*, conduzir pesquisas *on-line*, entrar em um arquivo de relatórios e palestras ou ouvir as histórias de especialistas apresentadas durante uma simulação por computador. A idéia por trás da criação de uma

educação e de um desenvolvimento centrados no aluno é que, em vez de memorizar passivamente um conjunto de instruções sobre como realizar determinada tarefa, os funcionários usam uma variedade de metodologias para aprender ativamente novas qualificações sem sair do trabalho.

- 8 *AMPLIAR A ATUAÇÃO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA AOS PRINCIPAIS MEMBROS DA CADEIA CLIENTE/FORNECEDOR:* Empresas como a Motorola e a Harley-Davidson fazem investimentos no treinamento de sua força de trabalho (muitas fazem de 3% a 5% de sua folha de pagamento), e vão até mais longe: estendem o treinamento para toda a cadeia de clientes e fornecedores. Não é mais só ter funcionários bem treinados. Para ter sucesso, as empresas estão percebendo que precisam também do sucesso de um grupo seletivo de fornecedores e clientes.
- 9 *OPERAR A UNIVERSIDADE CORPORATIVA COMO UMA LINHA DE NEGÓCIOS DENTRO DA ORGANIZAÇÃO:* A missão da Universidade Corporativa é “atuar como parceira”, para que os funcionários consigam atingir desempenhos excepcionais. O sucesso na administração de uma Universidade Corporativa requer um equilíbrio delicado entre atender às demandas dos clientes internos, reconhecer as realidades dos funcionários e compreender as metas estratégicas da organização. As Universidades Corporativas sempre aprendem com as melhores empresas de serviços profissionais a satisfazer às expectativas dos clientes. O coração da empresa de serviços profissionais é a sua capacidade de oferecer níveis excepcionais de serviço aos clientes. A chave para promover um serviço de qualidade aos clientes gira em torno da utilização de técnicas sofisticadas de gerenciamento de contas. É importante o uso de ferramentas de *feedback* quantitativo, como questionários, por exemplo, para classificar o nível do serviço que uma organização oferece a seus clientes. Eis alguns exemplos de perguntas que

normalmente deveriam ser incluídas em um questionário para *feedback* de clientes:

- a) Os profissionais da Universidade Corporativa conhecem o negócio de seus clientes?
- b) Eles mostram criatividade ao propor soluções?
- c) Conseguem redefinir a visão atual do problema?
- d) Comunicam-se sem recorrer ao jargão de treinamento?
- e) Falam a linguagem da empresa?
- f) Mostram interesse no cliente além da tarefa específica em questão?
- g) Suas soluções melhoraram o desempenho da unidade de negócios?

No momento de criar esse tipo de *feedback*, é importante idealizar um sistema que permita saber exatamente como os clientes percebem o nível de serviço oferecido pela Universidade Corporativa e que mudanças podem ser efetuadas para melhorá-lo. Esse tipo de análise representará um grande progresso na direção de incutir uma mentalidade de serviços profissionais no papel de aprendizado da organização.

- 10 *DESENVOLVER UMA SÉRIE DE ALIANÇAS INOVADORAS COM A EDUCAÇÃO SUPERIOR:* A tarefa de atualizar continuamente o conhecimento e as qualificações dos funcionários é gigantesca e as universidades estão juntando forças com as universidades convencionais e fundindo as metas de todos os participantes – alunos, organização, universidade – em uma parceria mutuamente benéfica. Em vez de fornecer à educação superior uma lista de exigências, as empresas estão detalhando quais são as qualificações, competências e conhecimentos necessários ao sucesso em um mercado.

Aqueles que estão pensando em formar uma parceria escola/organização precisam considerar o futuro de seus negócios e depois selecionar o melhor parceiro para ajudá-los a alcançar os resultados. Em vez de engajar-se em uma série de iniciativas e programas desconexos, as empresas estão utilizando um processo sistemático para vincular os objetivos estratégicos da organização àqueles dos parceiros de aprendizagem. Trabalhar com várias universidades é um desafio para qualquer Universidade Corporativa. O objetivo de uma aliança organização/escola é integrar as práticas empresariais e a educação empresarial.

- 11 *DEMONSTRAR O VALOR DA INFRA-ESTRUTURA DE APRENDIZAGEM DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA:* As iniciativas de aprendizagem corporativa estão descobrindo que é muito importante desenvolver medidas para avaliar a contribuição do investimento em capital humano para a realização de uma estratégia empresarial. Muitas Universidades Corporativas estão desenvolvendo “relatórios” que são enviados à alta cúpula informando o valor do investimento em aprendizagem para a organização. Os sistemas mais avançados de avaliação são holísticos, o que significa que determinam o impacto da Universidade Corporativa sobre a realização global das estratégias empresariais e também o impacto específico sobre a retenção de clientes, satisfação dos clientes e o nível de inovação dos funcionários.

Esse interesse em demonstrar o valor das Universidades Corporativas está ganhando importância cada vez maior. Ao mesmo tempo em que aumentam o alcance das Universidades Corporativas e o seu orçamento dentro das respectivas organizações, elas estão sendo pressionadas a operar como empresa; isso significa oferecer um serviço excepcional a seus clientes e criar critérios de avaliação orientados para os negócios. Para operar como empresa, os diretores das Universidades Corporativas desejarão saber como



obter as economias de escala da centralização da função de educação corporativa. Um grande número de medidas será desenvolvido para ajudar a Universidade Corporativa a operar melhor como empresa. Elas poderão variar desde pesquisas sobre satisfação dos clientes, pesquisas sobre satisfação/retenção de funcionários até a capacidade da Universidade Corporativa em ajudar a organização a entrar em mercados emergentes. A ferramenta de análise destina-se a oferecer uma visão geral equilibrada e abrangente do capital financeiro e intelectual da empresa, avaliando indicadores como: foco no cliente, no processo, no funcionário e na renovação e no desenvolvimento. Esse modelo holístico de avaliação reflete a posição da empresa, que acredita que o crescimento do valor depende de sua capacidade de criar, sustentar e beneficiar-se do capital intelectual.

- 12 *DESENVOLVER A UNIVERSIDADE CORPORATIVA COMO UMA VANTAGEM COMPETITIVA RECONHECIDA E COMO UM CENTRO DE LUCROS:* Desenvolver uma força de trabalho bem treinada e comprometida com a aprendizagem permanente é motivo mais do que suficiente para criar uma Universidade Corporativa, mas as vantagens vão além desses benefícios imediatos. A Universidade Corporativa agrega valor a uma empresa de várias maneiras. Primeiro, a Universidade Corporativa de classe mundial funciona como uma propaganda constante para a força de trabalho de uma organização que é “a melhor no seu segmento”.

A Universidade Corporativa também pode aumentar a vantagem competitiva, pois alavanca a “marca” da organização e, para clientes e parceiros da organização, opera como uma vantagem competitiva reconhecida. Divulgando e criando uma marca para sua experiência, instalações e produtos de treinamento para profissionais de fora da organização, as Universidades Corporativas estão começando a

custear suas próprias despesas operacionais e a gerar retornos positivos para a organização parceira.

Muitas organizações que decidiram terceirizar grandes segmentos da função de treinamento, procuram criar uma Universidade Corporativa para elaborar e oferecer soluções de aprendizagem tanto personalizadas quanto genéricas. Isso, com certeza, expandirá o já crescente mercado de treinamento, e as Universidades Corporativas que provaram ser importantes fornecedoras de uma educação de classe mundial para seus funcionários terão oportunidade cada vez maior de evoluir para centros de lucro.

Qualquer empresa, de qualquer tamanho, pode beneficiar-se dessas doze lições, independente de organizarem ou não a função de aprendizagem corporativa com base na estrutura de uma Universidade Corporativa (MEISTER, *apud* EBOLI, 1999).

A capacidade de se criar uma força de trabalho de primeira classe vem da percepção de que aprendizagem e desenvolvimento constituem um empenho contínuo e permanente para a organização, para cada um dos seus funcionários e também para os principais integrantes da cadeia cliente/fornecedor da empresa.

Portanto, pode-se desprender desta análise, que o Modelo apresentado por Meister (1999) preconiza que a aprendizagem contínua e permanente nas organizações é para melhorar cada vez mais o desempenho por meio da utilização de conceitos, tais como: aprendendo a aprender; comunicação e colaboração; conhecimento de negócios globais; desenvolvimento da liderança; conhecimento tecnológico; raciocínio criativo e resolução de problemas; e autogestão da carreira, como estratégias importantes de desenvolvimento e inovação para as organizações, proporcionando aos profissionais maior acesso à atualização de seu conhecimento e de suas qualificações.

O modelo apresentado por Senge (1990) mostra que as cinco disciplinas – domínio pessoal; modelos mentais; a construção de uma visão compartilhada; aprendizagem em equipe; e pensamento sistêmico – são ferramentas importantes

e convergem para inovar as organizações que aprendem, onde as pessoas expandem suas capacidades de criar novos padrões de pensamento e onde aprendem continuamente a trabalhar juntas, em equipes. À medida que o mundo se torna mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos, o trabalho precisa ligar-se em profundidade à aprendizagem. Cada uma dessas disciplinas proporciona uma dimensão vital na construção de organizações capazes de aprender.

O modelo de Nonaka & Takeuchi (1997) descreve a criação do conhecimento em quatro processos, funcionando como um espiral, definido por eles como o *espiral do aprendizado*. Esse modelo é vital para o aprendizado e os quatro processos interagem de forma dinâmica, convergindo para o conhecimento. São eles: a socialização; a exteriorização; a combinação; e a interiorização. A essência de funcionamento neste modelo está no desenvolvimento da capacidade das pessoas em adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento.

Como se viu anteriormente, o conhecimento é criado somente pelos indivíduos. O papel da organização é o de facilitar este aprendizado, facilitando-o, cristalizando-o e sintetizando-o no nível de grupo, através de diálogos, debates, troca de experiência e observações (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000).

Esses três modelos – os de Meister (1999), Senge (1990) e Nonaka & Takeuchi (1997) – convergem entre si no que tange ao processo de aprendizagem contínua dentro das organizações. As empresas devem adotar uma prática de ensino inovadora, utilizando as mais modernas técnicas e ferramentas que aceleram o aprendizado, estimulam o desenvolvimento das competências e o fluxo do capital intelectual, como a rápida difusão do conhecimento, que é um dos pontos principais em função das metas empresariais, frente aos processos de mudanças organizacionais.

Esses modelos remetem à compreensão de que, pela aprendizagem contínua, as organizações podem criar uma força de trabalho de primeira qualidade, na busca de atingir metas e resultados estratégicos nesse mercado

globalizado e altamente competitivo. Segundo Meister (1999), as empresas partiram para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que todos os profissionais aprendem uns com os outros e compartilham inovações e melhores práticas com o objetivo de solucionar problemas empresariais reais.

## **CAPÍTULO 2**

# **Os Modelos de Treinamento nas Organizações**

Neste capítulo, propõe-se a revisão dos entendimentos das variadas teorias organizacionais a respeito de treinamento: como o treinamento era estabelecido para o desenvolvimento das habilidades e conhecimentos dos funcionários, a relação com os supervisores e líderes, e como estes conseguiam, por meio dos funcionários, obter melhores resultados, mostrar as diferenças com a aprendizagem e o aumento da produtividade.

O treinamento é uma instituição fundamental na gestão empresarial. Esse papel deve-se à correlação entre competência e otimização de resultados, já observada nos primórdios do “sistema de fábrica”, e que coloca a competência profissional como elemento-chave da eficácia empresarial. A inabilitação dos trabalhadores para operar no “sistema de fábrica” configurou-se, já no século XVIII, como um obstáculo incontestável à eficácia (CHERNS, 1982, *apud* BOOG, 1999), que pronunciou, desde o início do trabalho industrial, a importância de investimentos na capacitação profissional (CARNOY, 1994, *apud* BOOG, 1999).

A Revolução Industrial provocou a concentração fabril dos trabalhadores, verificando-se, igualmente, uma modificação radical no caráter do trabalho. Tornou-se obrigatória a reunião dos operários em um só local: a fábrica. O trabalho artesanal e doméstico assumem a força de produção em larga escala, fabril. Os operários procuravam as fábricas em busca de trabalho. E as fábricas, por sua vez, organizavam-se racionalmente procurando aumentar a produção e gerar cada vez mais lucros (MAIOR, 1975).

A atividade manufatureira tornou-se complexa, subdividida em uma série de operações que estabeleceram a divisão do trabalho, e o que era baseado em simples contato com o operariado, que caracterizava a indústria à época da Revolução Industrial, foi substituído por uma disciplina rigorosa.

A grande indústria tem suas características bem definidas: produz artigos padronizados e em grande quantidade, aplica métodos científicos para determinar a melhor maneira de completar as tarefas de produção que requer grandes capitais (MAIOR, 1975).

Mas com a associação da máquina à força do vapor, ocorreu uma modificação importante no método de produção. O aparecimento da máquina movida a vapor foi o nascimento do sistema fabril em grande escala. O sistema fabril, com sua organização em grande escala de produção e a sua divisão do trabalho, representou um aumento tremendo na produção.

Na taylorização, o trabalho consistia basicamente na especialização e cada pessoa fazia uma pequena parte do serviço, repetitiva e contínua, de fácil aprendizado e mensurável em termos de quantidades produzidas e tempo gasto. Baseava-se na destreza do operário, na economia de tempo, na passagem de uma tarefa para outra e no surgimento de máquinas capazes de realizar tarefas com velocidade infinitamente maior que a do artesão.

Frederick Winslow Taylor, que foi um dos principais responsáveis pelo estudo do desempenho dos trabalhadores nas indústrias, desenvolveu a Teoria Científica da Administração. Ele descobriu que as decisões administrativas eram assistemáticas e que não existiam pesquisas para se determinar os melhores meios de produção (SNELL & BATEMAN, 1998).

Taylor introduziu a abordagem da administração científica, que defendia a aplicação de métodos científicos para analisar o trabalho e determinar como completar as tarefas de produção eficientemente. Essa teoria era voltada basicamente para a atividade industrial. Os operários trabalhavam com base no estudo de tempo e padrões de produção, com uma supervisão funcional e com base em fichas de instrução. Essa atividade trouxe o conceito da divisão e especialização do trabalho com o único fim de aumentar a sua eficiência e a sua produtividade (UHLMANN, 1997).

Quanto mais simples fosse a tarefa, menor seria a remuneração por este cargo. As atividades simples podiam ser ensinadas rapidamente aos novos ocupantes dos cargos a um custo mínimo de treinamento. A reposição de mão-de-obra estava assegurada, o que reforçava a possibilidade de manter baixa a remuneração deste cargo.

Assim, o treinamento se baseava em cargos de tarefas simples, de fácil aprendizado, onde o ocupante do cargo não precisava de grandes conhecimentos, pois tinha uma atividade rotineira com redução da possibilidade de erros em sua execução. Para que as atividades fossem padronizadas e cientificamente calculadas em termos de tempo de execução, foram criados documentos de instrução de trabalho, os operários recebiam instruções do que fazer e como fazer, que eram as ordens de serviços.

A Teoria Científica analisava o trabalho utilizando métodos científicos para determinar a “única maneira” de completar as tarefas de produção e enfatizava o estudo das tarefas, seleção e treinamento de trabalhadores e a cooperação entre trabalhadores e a administração. Com isso, melhorou a produtividade e a eficiência das fábricas e implantou o sistema de gratificação diferenciada, onde equiparava as recompensas dos trabalhadores a seu desempenho, propiciando cooperação entre administração e os trabalhadores (SNELL & BATEMAN, 1998).

Os funcionários eram selecionados pelos seus supervisores diretos para aperfeiçoar e executar uma tarefa para que a produção normal fosse cumprida e conforme suas aptidões eram preparados pelo treinamento para que fossem eficientes.

Nessa era até os anos de 1940, a preocupação dos administradores era com a produtividade, portanto, todos os conceitos inerentes a esse princípio eram os que comandavam as ações. Nessa época, a relação com os empregados e a “gestão de pessoal” era a de desenvolver formas de produzir mais pelo menor custo e menor índice de perdas no processo de produção (KWASNICKA, 2004).

Em conseqüência ao novo processo de produção e especialização do funcionário, a formação profissional generalizou-se como uma necessidade não só da fábrica mas da sociedade, e novas idéias apareceram, como se pode perceber em diversas iniciativas nos Estados Unidos. Em 1886, cidades industriais como Cheveland, Chicago e Cincinatti já possuíam escolas particulares, e Filadélfia e Baltimore contavam com escolas governamentais dedicadas à capacitação profissional (STEINMETZ, 1976, *apud* BOOG, 1999).

Em paralelo ao sistema educacional, as empresas criaram escolas na própria fábrica, como a Hoe & Company de Nova Iorque em 1872, que em função do seu volume de negócios abriu uma escola para a formação de maquinistas dentro de suas dependências.

Já nessa época, a empresa e a escola começaram a se integrar no esforço pela formação profissional. Em 1900, o College of Engineering introduziu um sistema de cooperação entre a empresa e a escola para enriquecer o treinamento dos trabalhadores (BOOG, 1999).

A Escola Científica demonstrava ser limitada e os pressupostos motivacionais simplistas. Os trabalhadores eram vistos como partes de uma máquina, havia potencial para a exploração do trabalho, mas excluía as tarefas da alta administração, como também ignorava o relacionamento entre a organização e seu ambiente (SNELL & BATEMAN, 1998). Portanto, a era industrial leva da história a responsabilidade de ter criado uma nova forma de limitação para o ser humano, ao submeter seu desempenho (e conseqüentemente a qualidade de suas vidas) às exigências da máquina, ao ritmo de produção e à coordenação das tarefas da linha de montagem que o afastou do manejo de seu próprio destino, numa clara colisão com sua condição ontológica. É por esse motivo que o trabalho industrial tem sido chamado de desumanizado na relação homem-máquina (BRAVERMAN, 1977 e MALVEZZI, 1988, *apud* BOOG, 1999)

A Teoria das Relações Humanas foi basicamente um movimento de reação e de oposição à Teoria Clássica da Administração e à forma de exploração dos trabalhadores. Elton Mayo e colaboradores, por meio do estudo de Hawthorne,



deram à capacitação profissional uma dimensão mais psicológica aos aspectos do ser humano, como sentimentos e a influência dos grupos sociais, um modelo de gestão de que não se podia renegar completamente as pessoas; caso contrário, tenderiam a um esgotamento (UHULMANN, 1997).

Os proponentes da abordagem de relações humanas alegavam que os administradores deveriam enfatizar primeiramente o bem-estar, a motivação e a comunicação dos empregados. Eles acreditavam que as necessidades pessoais e sociais tinham precedência sobre as preocupações com a organização do trabalho. Assim, a administração deveria ganhar a cooperação do grupo e promover a satisfação no trabalho e normas grupais consistentes com os objetivos da organização.

Em 1943, Abraham Maslow, que abordava a Teoria das Relações Humanas, sugeriu que os seres humanos tinham cinco níveis de necessidades: as mais básicas que eram as necessidades físicas de alimentos, água e abrigo; a mais sofisticada que é a realização pessoal, onde as pessoas buscavam satisfazer as suas necessidades de nível inferior, progredindo até as necessidades de nível superior. Os administradores poderiam facilitar esse processo e atingir objetivos organizacionais por meio da remoção de obstáculos e pelo encorajamento de comportamentos que satisfizessem as necessidades das pessoas e os objetivos organizacionais. Mesmo com seus avanços em pesquisas sobre liderança, atitudes no trabalho e dinâmicas de grupos, a teoria das relações humanas atraiu para si críticas pesadas. Os críticos acreditavam que as doutrinas das relações humanas eram muito simplistas. Ainda assim, segundo essa escola, preconizavam que a produtividade e o comportamento dos empregados eram influenciados pelo grupo de trabalho informal, coesão, *status* e normas de grupos, que determinavam o resultado produtivo. (SNELL & BATEMAN, 1998)

Nas Relações Humanas, os instrumentos criados pela Psicometria permitiam a aferição científica entre o objetivo esperado da função e as condições pessoais apresentadas pelo trabalhador. A defasagem entre o objetivo esperado da função e o que o indivíduo produzia, indicava a necessidade de treinamento.

Este era um instrumento de desenvolvimento de condições individuais (potencialidade) para o sucesso na realização da tarefa. A partir dos requisitos das tarefas, programas de treinamento profissional eram estruturados e consistiam em conjuntos de exercícios de velocidade, precisão, acuidade e automatismos, transmissão de informações e mudanças de atitudes, tendo em vista aproximar o desempenho do padrão esperado no planejamento.

A Psicologia dedicou-se a construir teorias e instrumentos que garantissem o controle da competência, tendo em vista a produção do desempenho esperado pelo planejamento das tarefas. Portanto, o empenho da Psicologia em construir teorias e as características das primeiras teorias que constituíram a Psicologia Industrial legitimou a abordagem da Engenharia, dando à Administração Científica o suporte da experimentação científica, como se pode deduzir das abordagens de personalidade, da tecnologia chamada Psicometria (DUNNETTE, 1976, *apud* BOOG (1999)).

Tudo deveria ser medido: o perfil de traços e os resultados da aprendizagem. Usavam-se muitas técnicas como instrumentos de controle e predição, que permitiam a constatação na realidade de teorias sobre a aprendizagem do ser humano. Havia a preocupação de materializar o controle conforme as diferenças das teorias de inteligência e de habilidades específicas, como era o caso das teorias de Spearman, Thorndile e Thurstone, que representavam a realidade psicológica dos indivíduos (BOOG, 1999).

Segundo Kwasnicka (2004), a grande ênfase na administração pelo formato da teoria de Relações Humanas era dar às pessoas que ocupavam cargos de liderança condições de aumentar suas habilidades para gerir seus liderados. Assim, o treinamento tornou-se mais orientado para pessoas e não para a tarefa. Havia, no entanto, um problema grave de eficácia desses programas de treinamento, uma vez que o ambiente de trabalho apresentava resistência a mudanças. O comportamento e a realidade do ambiente de treinamento não condiziam com o ambiente de trabalho, gerando uma certa frustração ao indivíduo treinado. Esses treinamentos estavam associados às mudanças organizacionais

necessárias e os gerentes seriam os agentes de mudanças, porém, a reduzida velocidade com que isso ocorria frustravam suas expectativas. Viam-se impotentes diante de sua incapacidade de vencer barreiras, às vezes impostas pelos níveis superiores da organização, que tinham objetivos diferentes daqueles gerentes.

Relatam Blanchard & Hersey (1976) que no livro de Davis e Scott (1969) já era dado como importante o papel do gerente como um moderador e motivador de seu grupo de trabalho e as formas de se entender o ambiente organizacional para mudá-lo, à medida das necessidades, que aborda a tese:

*Analisando as organizações e conversando com os supervisores, observou-se a quantidade de idéias criativas que deles fluem e como estão sempre dispostos a contribuir, mas essas idéias e opiniões raramente afloram no processo real de comunicação e interação entre supervisores e subordinados, ou mesmo entre pessoas de mesmo nível hierárquico. Por isso, essas idéias jamais são colocadas em prática. A conclusão é que as organizações não sabem aproveitar o seu potencial humano.*

Malvezzi (1988), afirma que, nos anos vinte, o treinamento já era considerado uma instituição tradicional, descentralizado, operando como função administrativa e daí evoluiu qualitativamente. A partir de 1930, o treinamento torna-se “parte integral da estratégia empresarial [...] deixando de ser uma questão operacional.” (GOSS, 1965, apud BOOG, 1999).

Por volta de 1940, surge a Teoria da Burocracia, onde as críticas eram feitas à Teoria Clássica pelo seu mecanicismo, e à Teoria das Relações Humanas, pelo seu romantismo ingênuo e que revelaram a falta de uma teoria das organizações que fosse sólida e abrangente e que servisse de orientação para o trabalho do administrador.

Max Weber, sociólogo, alemão, mostrou como a administração em si mesma poderia ser mais eficiente e consistente. O modelo ideal para a administração, de acordo com ele, era a abordagem burocrática. Ele acreditava que as estruturas burocráticas reduziam as incertezas numa organização, principalmente quando os administradores eram dotados de habilidades e

experiências. Também, a uniformidade das rotinas e procedimentos evitaria confrontos de idéias e traria resultados confiáveis para a empresa. Weber recomendava que os cargos fossem padronizados de modo que mudanças de pessoal não prejudicassem a organização. As regras e regulamentações, padronizariam o comportamento e a autoridade residiria mais nas posições que nos indivíduos. Como resultado, a organização não precisaria apoiar-se em indivíduos, mas obteria eficiência e sucesso, seguindo as regras de maneira rotineira (SNELL & BATEMAN, 1998).

Daí o treinamento dar ênfase na formalização das competências técnicas, habilidades especializadas, qualificações determinadas, adquiridas por meio de aprendizagem profissional. Os funcionários têm atribuições fixas e ordenadas por meio de regras, leis ou disposições do regulamento administrativo. Existe o predomínio da lógica científica sobre a lógica “mística”, buscando a consolidação de metodologias de análise “racionais”, visando o aprimoramento dos processos de produção.

As funções e competências são rigorosamente determinadas por leis ou regulamentos. As regras se aplicam igualmente a todos, de acordo com seu cargo ou função. Os cargos são assessorados por especialistas treinados, a hierarquia define o relacionamento entre os cargos e é definida por meio de regras explícitas, e as prerrogativas de cada cargo e função são definidas legalmente e regulam o exercício da autoridade e seus limites. O recrutamento é feito por meio de regras previamente estabelecidas, garantindo-se a igualdade formal na contratação.

Portadores de diplomas legalmente estabelecidos têm o mesmo direito de concorrer para o exercício de um determinado cargo. A remuneração deve ser igual para o exercício de cargos e funções semelhantes. A promoção e o avanço na carreira são regulados por normas e devem se basear em critérios objetivos e não em relações pessoais. Há uma grande separação entre a função e as características pessoais do indivíduo que a ocupa.

As contribuições da teoria da burocracia foram de promover o desempenho eficiente das atividades organizacionais rotineiras, eliminando o

juízo subjetivo de empregados e da administração e enfatizando mais a posição do que a pessoa.

No final da década de 1940, nos Estados Unidos, Herbert Simon propõe uma nova abordagem da motivação humana, faz severa crítica à Teoria Clássica e aceita, com algumas restrições, a Teoria das Relações Humanas. A Teoria Comportamental, apresenta assim, uma total redefinição dos conceitos administrativos, permanecendo a ênfase nas pessoas, mas dentro de um contexto organizacional mais amplo. Fundamenta-se no comportamento individual das pessoas e para poder explicar como as pessoas se comportam torna-se necessário o estudo da *motivação humana*. Os autores *behavioristas* verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida das organizações.

É a partir da década de 1950 que se desenvolve uma nova concepção de administração. Os estudiosos começaram a reconhecer que a produtividade do trabalhador e o sucesso organizacional são baseados em mais coisas do que em satisfação de necessidades econômicas e sociais. A administração comportamentalista promove a eficácia do empregado por meio do entendimento da natureza complexa do indivíduo, do grupo e do processo organizacional. Apresenta ênfase no aspecto sociológico e psicológico para explicar o comportamento de uma pessoa no trabalho (SNELL & BATEMAN, 1998).

Em seus estudos, Simon destaca o conceito de “homem satisfatório”, que queria significar que o objetivo da administração não deve ser “maximizar” ou “otimizar” a atividade, e sim, alcançar a condição que “satisfaça”; em outras palavras, adotar um curso de ação que seja “bastante bom” sob todos os pontos de vistas, em vez de procurar o melhor curso de ação possível. Como consequência, Simon contraria o pressuposto da “racionalidade” que baseia as teorias nos campos da economia, da teoria dos jogos e do processo decisório estatístico, devido às limitações da racionalidade humana (SILVA, Reinaldo, 2002).

O treinamento reconhece a importância de se desenvolver recursos humanos. É focado no comportamento individual das pessoas, para poder explicar como elas se comportam e torna-se necessário o estudo da motivação humana. O homem é considerado um ser dotado de necessidades complexas e diferenciadas. Essas necessidades orientam e dinamizam o comportamento humano em direção a certos objetivos pessoais. Assim que uma necessidade é satisfeita, logo surge outra em seu lugar, dentro de um processo contínuo que não tem fim.

Por tudo isso é importante perceber o comportamento das pessoas, como elas agem e interagem frente aos processos individuais, grupais e organizacionais. Compreendendo esses processos, se atinge a eficácia do empregado, fortalecendo os relacionamentos entre empregados, administradores e o trabalho que desempenham na organização, dando uma maior autonomia, participação, desafio, iniciativa individual, para que, quanto mais enriquecido for o trabalho, maior será o desempenho dos indivíduos.

Herzberg também propõe o enriquecimento das tarefas, ou enriquecimento do cargo. É uma constante substituição de tarefas mais simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas, para acompanhar o crescimento individual do empregado, oferecendo-lhe desafios e satisfação profissional. Assim, o enriquecimento da tarefa depende do desenvolvimento do indivíduo e deve ser feito de acordo com suas características individuais. O enriquecimento da tarefa traz efeitos altamente desejáveis, como aumento da motivação, aumento da produtividade, redução do absenteísmo e redução da rotatividade do pessoal.

Em meados de sessenta até fins da década de setenta, a atividade de treinamento e desenvolvimento de pessoal nas organizações era de muito destaque. Os grupos costumam ser divididos em categorias: Operários, Supervisores, Pessoal Administrativo, Gerência e Diretoria. Ficaram estabelecidas castas para participarem de programas de treinamento e desenvolvimento. Os orçamentos definidos para essas atividades eram generosos e os programas tinham formatos de grande *status*, dependendo do grupo a ser treinado. Alguns

programas de treinamento eram disputados por participantes, pois significavam possível ascensão profissional na organização (KWASNICKA, 2004).

Os operários continuaram a ser treinados na tarefa de forma bastante objetiva; aos supervisores a ênfase era dada aos programas de liderança e motivação. O pessoal administrativo recebia treinamento em técnicas de gestão de negócios e nas áreas administrativas, instrumentos de tomada de decisão; aos gerentes e diretores proporcionavam-se novos modelos de planejamento estratégico e política de negócios. As estratégias educacionais da época incluíam as mais modernas técnicas e instrumentos de comunicação, abrindo-se um grande mercado de trabalhos para os professores de universidades e consultores, que promoviam palestras sobre os mais recentes modelos de gestão em busca de maior competência (KWASNICKA, 2004).

Na década de oitenta, houve um crescimento de programas de desenvolvimento de executivos e de MBAs (Master Business Administration) no Brasil, que passou a ser condição de ascensão profissional e novas oportunidades no mercado de trabalho. O objetivo era aumentar a capacidade criativa e o nível de competitividade das empresas no mercado.

Essas medidas foram provocadas pelo crescimento tecnológico e industrial do período pós-guerras. As mudanças técnicas associadas à Teoria Contemporânea das organizações concentram-se em alterar os processos de comportamento humano que ocorreram entre indivíduos, os grupos e o ambiente organizacional, e tratam especificamente das personalidades, percepções e experiências das pessoas.

O movimento de formação de executivos, que atingia até o nível das gerências na hierarquia organizacional incluía técnicas que envolviam a sensibilidade, controle de comportamento grupal, laboratório de discussão de casos e solução de problemas, atitudes individuais em situações de tensão e pressões psicológicas, com vistas a mudanças de comportamento e geração de lideranças. Esse processo considerava os indivíduos como seres racionais

cognitivos, suscetíveis de manipulação e adaptabilidade aos objetivos organizacionais.

Mesmo com grandes avanços na reestruturação das condições de trabalho, a simples otimização conjunta das necessidades sociais e técnicas não foi capaz de alterar a relação “HOMEM-TRABALHO” institucionalizada pela industrialização, porque o problema era mais complexo do que a consideração desses dois aspectos segundo Blackler & Brown (1978) e Knights, Willmott & Collinson, (1985) (*apud* Boog 1999), porque envolvia conflitos de interesse entre o capital e o trabalho que não eram resolvidos pelo redesenho das tarefas ou algum grau de participação no “como fazer”.

Portanto, a questão da capacitação profissional fica enfraquecida se examinada apenas sob o ponto de vista gerencialista. Esse ponto de vista, que é o da eficiência/eficácia, não é suficiente para transformar a capacitação profissional no recurso de que as empresas necessitam (BOOG, 1999).

A capacitação profissional emerge como uma questão do recurso humano para a empresa e não como uma questão do ser humano. Esse modelo apoiava-se no paradigma de gestão de recursos humanos na abordagem da administração científica. A condição humana foi assumida de forma mais realista em sua complexidade, porém, não foi assumida em sua indeterminação, porque a realização profissional e pessoal foi configurada em função do acesso aos níveis de poder. A realização profissional continuou dependente da articulação das tarefas e monitorada pela gerência. Essa é a situação na qual os indivíduos têm pouca influência na definição de suas próprias tarefas (MALVEZZI, 1978).

Desta forma, a capacitação dos indivíduos, como elemento fundamental da cadeia de eventos do processo de produção, faz parte dos alvos regulatórios. A formação profissional é o que garante a competência requerida para o perfeito exercício da tarefa (ROUX, 1983, *apud* BOOG, 1999), ou seja, a posse do know-how.



No final dos anos setenta, grandes mudanças começaram a inquietar o mundo do trabalho. Os negócios começaram a ser mais competitivos, novas tecnologias surgiram, permitindo novos estilos de organização e produção. Nessa época, os movimentos operários reivindicavam mais participação no processo decisório. A abordagem da Engenharia mostrou-se rígida para suportar a dinâmica de mudanças e a rapidez de decisões requeridas pela competitividade. A defasagem entre a estrutura formal de tarefas e as tarefas reais eram constantes. Os controles externos sobre as tarefas, ou sobre as pessoas, começaram a ser insuficientes para garantir a eficiência. Essas alterações começavam a mostrar que as bases da capacitação profissional estavam mudando.

Para enfrentar essas pressões, as empresas foram se reorientando por uma política de modernização dividida em: competência; tecnologia; parceria; flexibilidade. Esta era uma mudança radical para abalar a institucionalização da capacitação profissional pela administração científica. Isso pode ser observado pela crescente substituição da estrutura formal de tarefas (que era o referencial básico do treinamento) e pelo que é chamada de missões, que é a nova forma de institucionalização de tarefa. A missão consiste num alvo a ser realizado pelo sujeito, para o qual ele recebe mais autonomia, cobra-lhe mais responsabilidades pelos resultados e exigem dele mais criatividade e visão de mais longo prazo (BOOG, 1999).

Sob esses contextos, estava o germe do paradigma emergente de Recursos Humanos, ou seja, a substituição dos controles sobre o processo (controles externos) pelo controle sobre os resultados, a partir de controles internos dos sujeitos. Isso denotava que a capacitação profissional teria de cuidar do desenvolvimento da auto-regulagem, o que era uma consequência do desaparecimento do planejamento de tarefas. O parâmetro da capacitação não mais poderia ser o perfil, porque os cargos não eram mais estáveis em suas tarefas, mas deveria reorientar-se para o resultado a partir da auto-regulagem: compromisso, criatividade e competência.

Essa mudança fez com que a administração dos anos noventa dependesse da aprendizagem e atualização dos recursos humanos na mesma proporção em que a gestão dos anos vinte dependeu da racionalização das tarefas (BOOG, 1999).

Caracterizada pela flexibilidade, a gestão moderna necessita mais de pessoal com competência diferenciada do que da racionalização de tarefas. A administração deixa de privilegiar o controle sobre o processo (marca registrada da administração científica) em favor do controle sobre o resultado (evidência do paradigma emergente) (BOOG, 1999).

A empresa transforma-se em outra realidade, tendo como um dos maiores desafios da administração o desenvolvimento das pessoas para enfrentar a realidade exterior dinâmica e que está em contínua transformação pela força da competitividade. Portanto, quanto mais competentes forem as pessoas nas organizações, mais depressa vão descobrir os caminhos mais adequados para atingir os seus resultados.

A tendência da administração, como se percebe por meio de práticas de gestão com grupos semi-autônomos e células de produção, é atribuir ao trabalhador (grupo) o como fazer. Nelas, o trabalhador (grupo) planeja, realiza e avalia seu próprio trabalho, numa atividade autogestionária. Portanto, isso significa que a crescente flexibilidade que caracteriza a nova forma de administrar só pode se materializar se o trabalhador for mais habilitado, mais responsável e mais cooperativo.

Nesse sentido, o trabalhador se aproxima de sua condição de ser indeterminado, porque ele não é um mero seguidor de manuais, mas é colocado para escolher caminhos, consciente dos resultados que pretende atingir (MALVEZZI, *apud* BOOG, 1999).

Outra tendência refere-se à reconceituação da capacitação profissional como algo que vai além de aquisição de informações, mudança de atitudes e desenvolvimento de habilidades, para incluir a reelaboração de significados e a revisão dos referenciais de ação. Portanto, tende-se a organizar os programas de

treinamentos menos dirigidos a habilidades específicas e mais voltados para as pessoas como um todo. Treinar consiste no oferecimento de oportunidades que propiciem ao indivíduo a reelaboração de seu projeto de vida profissional e os significados da contribuição do desempenho para a realização desse projeto (BOOG, 1999).

Na organização inteligente, é dada aos empregados a oportunidade de saber o que está ocorrendo, de pensar construtivamente sobre importantes questões, de buscar oportunidades para aprender novas coisas e procurar soluções criativas para os problemas. As organizações inteligentes estão comprometidas com a abertura às novas idéias, com a geração de novos conhecimentos e com a divulgação de informações e conhecimentos. As organizações inteligentes buscam altos níveis de colaboração entre pessoas de diferentes áreas de negócios (SNELL & BATEMAN, 1998).

A busca pela capacitação e a busca pela empregabilidade levam o homem contemporâneo a aprimorar sua capacidade de aprender constantemente para se adaptar às novas formas de exercer atividades produtivas que o atual mercado de trabalho demanda, mudanças essas que devem ir ao encontro do objetivo maior da empresa, que luta cada vez mais pela sobrevivência dos seus negócios, para tentar obter vantagem competitiva. Para isso, ela vai depender da aprendizagem e atualização de seus recursos humanos.

E é por uma nova dimensão de treinamento e desenvolvimento tradicional que se procurará demonstrar que a Universidade Corporativa pode gerar, por meio da sua estratégia de ensino, vantagens competitivas para a Organização.

## **CAPÍTULO 3**

# **Aprendizagem Contínua e T&D Tradicional**

Este capítulo destaca as diferenças do enfoque do Treinamento & Desenvolvimento tradicional e a nova visão da aprendizagem contínua no instrumento da Universidade Corporativa, suas vantagens diferenciais e como isso beneficia a estratégia organizacional.

O modelo do Treinamento & Desenvolvimento tradicional mantém uma estratégia tradicional que não atende mais à realidade atual das organizações, em função das mudanças no mercado global. Desde os primórdios da Administração, o foco sempre esteve atrelado aos resultados da produção e na melhoria constante das habilidades do profissional para a execução das tarefas.

O modelo de Treinamento & Desenvolvimento tradicional aplicado desde a época de Taylor, era da Administração Científica, é mecanicista e burocrático. Por muitas décadas, a Administração percebia o trabalhador como uma máquina. Na estrutura das empresas, prevalecia o comando na cadeia hierárquica, onde os chefes mantinham a ordem dominando os subordinados.

O Treinamento & Desenvolvimento tradicional é voltado mais para dentro da empresa, numa visão parcial, endógena, sem que haja preocupação com os clientes, fornecedores, concorrentes etc., enquanto que a visão da aprendizagem contínua empregada pela Universidade Corporativa é pró-ativa, descentralizada, que busca atingir um grande público, com uma razoável variedade de programas “abertos”. O público-alvo do aprendizado contínuo estende-se agora para além das organizações e inclui os principais participantes da cadeia de valor como: clientes, revendedores, distribuidores etc. As empresas com esse ponto de vista, de organizações do aprendizado, percebem que todos devem conhecer a visão da empresa, que está vinculada ao aprendizado, onde os executivos buscam, por

meio desse aprendizado, um foco maior no negócio, onde o mais importante é saber como colocar esse aprendizado em prática no mercado (MEISTER, 1999).

Para efeito de uma melhor compreensão, apresenta-se, a seguir, uma tabela comparativa resumida entre a estratégia de Treinamento & Desenvolvimento tradicional e a estratégia competitiva utilizada pela Universidade Corporativa, que leva a empresa a atingir resultados diferenciados no mercado competitivo, globalizado:

**Tabela 2: Estratégia Tradicional em Treinamento e Estratégia Competitiva**

<b>ÁREA DE TREINAMENTO &amp; DESENVOLVIMENTO</b>	
<i>ESTRATÉGIA TRADICIONAL</i>	<i>ESTRATÉGIA COMPETITIVA</i>
<b>Missão</b>	
▪ Treinar pessoas para as suas funções específicas	▪ Melhorar a organização por meio do aprendizado contínuo e aplicado
<b>Objetivos</b>	
▪ Os treinamentos são divididos em categorias	▪ Aplicar aprendizado na realidade da empresa, melhorando continuamente sua performance
▪ Centro de custos	▪ Centro de lucros
▪ Burocrático	▪ Competitivo
▪ Sem vinculação com a cultura	▪ Melhorando a cultura
<b>Estratégias</b>	
▪ Concentradas na sala de aula	▪ Abertas para o mundo
▪ Visão endógena	▪ Visão exógena ▪ Visitas ▪ Entrevistas ▪ <i>Benchmarking</i> (comparação com o melhor em qualquer lugar do mundo)
▪ Não há exigência de aplicação	▪ Busca aplicação em projetos
▪ Não há vinculação com a avaliação de desempenho	▪ Serve como indicador de desenvolvimento de carreira
▪ Responsabilidade da empresa	▪ Responsabilidade conjunta entre colaborador e empresa
▪ Avalia os professores	▪ Avalia a aplicação
▪ Consultores externos	▪ Consultores internos e externos
▪ Tecnologia tradicional	▪ Tecnologias avançadas

**Fonte (Adaptada): Vianna & Junqueira (2003, *In* Instituto MVC, 2003)**

Nos conceitos de comparação entre a estratégia tradicional e a estratégia competitiva de Treinamento & Desenvolvimento, segundo estudo feito pelo Instituto MVC (2003), como mostra a Tabela 2, ao se analisar o conceito da estratégia competitiva, pode-se perceber um treinamento mais participativo, com foco na aprendizagem e atualização do conhecimento das pessoas, no sentido de

melhorar a organização por meio dos novos processos de trabalhos, que utilizam o aprendizado contínuo e aplicado como estratégia para obter vantagem competitiva. Isso remete às idéias e conceitos da universidade corporativa, onde a estratégia de educação é centrada na aprendizagem contínua dos profissionais, para buscarem melhores resultados para a organização, por meio do desenvolvimento de suas competências. O ponto principal da estratégia competitiva está no controle pelos resultados, enquanto que a estratégia tradicional apresenta controle sobre o processo. A estratégia de treinamento mais competitiva torna a organização mais competitiva no mercado e transforma a cultura da organização. Na estratégia tradicional, pode-se observar uma ação não vinculava à aprendizagem e à cultura da organização, onde o seu objetivo é mais burocrático, preocupando-se em treinar os grupos por categorias de cargos, onde o enriquecimento da tarefa depende do desenvolvimento do indivíduo, que é considerado como ser racional cognitivo, podendo ser adaptável aos objetivos da organização. Para a estratégia tradicional, o importante é perceber o comportamento das pessoas, como elas agem e interagem frente aos processos individuais, grupais e organizacionais, mostrando que quanto mais enriquecido for o trabalho, maior será o desempenho dos indivíduos.

Os profissionais devem desenvolver habilidades, adquirir conhecimentos e competências cada vez mais, para atuar em seu negócio, na organização. A demonstração do custo/benefício de suas atividades e a imagem de um centro de lucros são elementos da Universidade Corporativa, operando como uma unidade de negócios. Já a estratégia tradicional opera como uma função administrativa, um centro de custo.

As atividades de Treinamento & Desenvolvimento estratégico devem cada vez mais focar o futuro a partir de uma abordagem pró-ativa, deixando os indivíduos de ser meros solucionadores de problemas que já ocorreram no passado, para serem profissionais mais envolvidos, comprometidos com o seu desenvolvimento e o resultado da sua área de atuação.

Os programas de treinamento hoje devem ser desenvolvidos para solução de problemas específicos para pessoas que têm em comum esses problemas. É o fim do catálogo de treinamento, em que cada interessado se inscrevia e que o pano de fundo era mais voltado para as necessidades individuais. A Universidade Corporativa está mais centrada no treinamento dos profissionais que possuem problemas comuns do dia-a-dia, e cujo objetivo seja a solução desses problemas para o resultado do seu negócio, prevalecendo a necessidade da aprendizagem no momento (JUNQUEIRA, apud BOOG, 1999).

A Universidade Corporativa entra como uma entidade que acena com perspectivas de desenvolvimento de longo prazo, atraindo e retendo talentos dentro da organização, enquanto que no treinamento tradicional, muitas vezes se investem nos profissionais e depois de pouco tempo são perdidos para o mercado, por não terem ações que vão ao encontro das suas necessidades.

O Treinamento & Desenvolvimento tradicional não difunde claramente a visão, os valores estratégicos da empresa. Tem uma visão reativa, percebe a organização de forma fragmentada, descentralizada, o seu alcance é tático, desenvolve os profissionais de forma individualizada, Os instrutores na maioria das vezes não têm conhecimentos de outras tecnologias para o desenvolvimento da aprendizagem. O responsável pelo desenvolvimento do treinamento é o diretor de treinamento, que estabelece os programas a serem desenvolvidos para o trabalhador. Muitas vezes, esses programas se distanciam da necessidade real da área. A Universidade Corporativa mostra outro diferencial, que consiste em um conjunto de atividades alocadas, denominadas Eixo da Cidadania Corporativa, onde, de maneira profunda, são repassados para os colaboradores crenças e valores, enfim, a cultura da organização, e passa a ser uma unidade da empresa responsável pela difusão da visão, valores estratégicos, e acumulação do conhecimento adquirido (VIANNA, 2003).

Treinamento & Desenvolvimento tradicional é eficaz quando os profissionais treinados aumentam a produtividade da empresa, mas as mudanças em relação ao mercado são pouco percebidas. Os treinamentos são abertos para

todos os profissionais participarem e o levantamento de necessidades é feito por amostragem, mostrando que o foco é na atividade, na função. Assim, os funcionários são alvo de seus programas e a aquisição de habilidades técnicas nem sempre estão vinculadas aos problemas empresariais (SOUZA,1999).

O Treinamento & Desenvolvimento tradicional está diretamente ligado ao *staff* da organização, a responsabilidade é da empresa, seu apoio aos líderes de linha é bem pequeno e opera como uma função administrativa. O foco do resultado do desenvolvimento do treinamento é somente no aumento das qualificações profissionais, não se percebe o desenvolvimento amarrado ao desempenho profissional. O profissional que apresenta alguma dificuldade no resultado já tem que ir direto para o treinamento, muitas vezes sem se saber se este profissional tem uma prontidão para desenvolver a aprendizagem no sentido daquilo que está sendo treinado. Portanto, as necessidades são colocadas e muito bem divulgadas pelo departamento de Treinamento & Desenvolvimento, sem qualquer consulta prévia da área e/ou do profissional (CARVALHO, 2000).

Devemos reconhecer a existência de muitos projetos válidos em Treinamento & Desenvolvimento tradicional, mas que foram engavetados por falta de visão ou decisão dos dirigentes. Grandes empresas podiam manter centros de treinamento profissional dirigidos por seus departamentos de recursos humanos para ensinar e avaliar os trabalhadores em processo de treinamento (CAPELLI, *apud* EBOLI, 1999).

No sentido de transmitir conhecimentos e habilidades tanto em sala de aula como no ambiente de trabalho, que é a ênfase dada no processo de formação profissional no Treinamento & Desenvolvimento tradicional, o treinamento é visto como uma função intrínseca ao processo de trabalho e ao desenvolvimento da empresa. Porém, o Treinamento & Desenvolvimento deve ser dinâmico, deve se constituir num instrumento de gestão de Recursos Humanos onde predominem as necessidades de formação específica para o trabalho, atendendo às diferenças e potencialidades do treinando (CARVALHO, 2000).




O estabelecimento de elaborados planos de carreira, juntamente com critérios de experiência e desempenho, solidificou ainda mais a posição do Treinamento & Desenvolvimento tradicional, fornecido pela empresa como uma peça-chave do mercado interno de trabalho. Grandes companhias das indústrias básicas, tais como automobilística, siderúrgica, química, eletroeletrônica e bancária, contratavam jovens trabalhadores sem muita qualificação para funções básicas, oferecendo a eles experiência e conhecimento por meio de treinamento formal e informal, e, então, os promovia para posições superiores que demandavam maiores responsabilidades, mas que, por outro lado, proporcionavam uma remuneração mais elevada (OSTERMAN, 1984, *apud* EBOLI, 1999).

Por outro lado, a estratégia competitiva é caracterizada pela flexibilidade, necessita mais de pessoal com competência diferenciada do que da racionalização de tarefas. Essa mudança contrapõe o paradigma taylorista ao paradigma emergente de gestão empresarial. A administração deixa de privilegiar o controle sobre o processo (marca da administração científica) em favor do controle sobre o resultado (evidência do paradigma emergente).

O desenvolvimento tecnológico obriga um novo aprendizado dentro do Treinamento & Desenvolvimento. Isso leva ao imperativo da educação continuada. O indivíduo precisa atualizar-se constantemente com cursos de reciclagem. Já que o ensino formal não conseguirá ser um ciclo fechado, capaz de ensinar ao indivíduo tudo o que precisará estudar para o exercício da sua profissão, ele deve sintonizar-se com outro objetivo maior: ensinar a aprender (SIMONSEN, 1993).

A Tabela 3, a seguir, ilustra de forma mais abrangente os principais componentes dessa mudança no sentido da aprendizagem baseada no desempenho.

Tabela 3: Principais componentes da mudança no sentido da aprendizagem baseada no desempenho

DEPARTAMENTO DE TREINAMENTO  UNIVERSIDADE CORPORATIVA		
Reativo	FOCO	Pró-ativo
Fragmentada & Descentralizada	ORGANIZAÇÃO	Coesa & Centralizada
Tático	ALCANCE	Estratégico
Administração	ENDOSSO/ RESPONSABILIDADE	Administração e Funcionários
Instrutor	APRESENTAÇÃO	Experiência com várias tecnologias
Diretor de Treinamento	RESPONSÁVEL	Gerentes de Unidades de Negócios
Público-alvo amplo/Profundidade limitada	AUDIÊNCIA	Currículo personalizado por famílias de cargos
Inscrições abertas (todos poderiam participar)	INSCRIÇÕES	Aprendizagem baseada nas necessidades e demandas do negócio
Aumento das qualificações individuais dos profissionais para o desenvolvimento do cargo	RESULTADO	Aumento das habilidades e competências para atingir resultados no negócio
Opera como função administrativa	OPERAÇÃO	Opera como Unidade de Negócios (Centros de Lucro)
“Vá para o treinamento”	IMAGEM	“Universidade como metáfora de aprendizado”
Ditado pelo Departamento de Treinamento	MARKETING	Treinamento baseado na necessidade da área e/ou do profissional (venda sob consulta)

Fonte: Meister (1999)

A Tabela 3, representação do estudo feito por Meister (1999), mostra que a Universidade Corporativa apresenta um conceito novo, delegando para os gerentes a responsabilidade das suas Unidades de Negócios e a utilização de várias ferramentas e tecnologias modernas para a aprendizagem em qualquer lugar a qualquer hora, com foco na pró-atividade que, por sua vez, propõe uma mudança de paradigma, aonde o treinamento vai além do desenvolvimento do funcionário isoladamente para o desenvolvimento da capacidade de aprendizado da organização. No modelo tradicional, os participantes assistem a aulas; hoje,

equipes de trabalho colaboram para tornar-se uma comunidade de estudantes. E a “matéria-prima” tornou-se uma questão empresarial que a equipe enfrenta no seu trabalho diário. Percebe-se ainda que os programas de Treinamento & Desenvolvimento tradicional são desarticulados das verdadeiras necessidades estratégicas e dos problemas das empresas. Segundo Meister (1999), hoje, mais funcionários precisam pensar e agir como gerentes, precisam saber como interpretar informações, aplicá-las ao seu trabalho e tomar decisões empresariais. O papel do funcionário está adquirindo uma natureza cada vez mais gerencial. O corpo docente sofreu uma grande alteração, passando de professores/consultores/especialistas externos, para receber gerentes seniores que usam o “treinamento” não apenas para ensinar os conceitos que utilizam todos os dias na sua vida profissional, mas também para adequar esses conceitos à realidade dos participantes.

*A universidade corporativa é um ambiente de inovações em relação à aprendizagem que se concentra no desenvolvimento das potencialidades do profissional das organizações em termos de construção de um processo contínuo de orientação dos valores e talentos individuais voltados para atender às necessidades corporativas no campo da otimização de recursos, elaboração estratégica e maximização da produtividade (EBOLI, 1999).*

*As Universidades Corporativas desenvolvem novas competências exigidas pelos empregadores nos ambientes de negócios, frente ao cenário competitivo (MEISTER, apud EBOLI, 1999).*

A empresa atual passa por uma mudança de paradigma no pensamento administrativo, do sucesso com base na eficiência e em economias de escala para o sucesso cuja raiz está em trabalhadores com conhecimentos culturalmente diversos, que é a essência da organização. Nela, trabalho e aprendizagem são essencialmente a mesma coisa, com ênfase no desenvolvimento da capacidade do indivíduo de aprender. 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 de longo prazo (MEISTER, 1999).

*Aprender não é treinar. Treinar envolve colocar as pessoas frente a uma informação e as encorajar a usá-las. A aprendizagem encoraja as pessoas a pensar e descobrir coisas por conta própria, de modo a melhorar a eficácia de sua organização (McGILL & SLOCUM, 1995).*

Kanter (1997) afirma que para sustentar as estratégias de aprendizado organizacional, as empresas inovadoras têm trabalhado no sentido de tornar as carreiras e políticas de remuneração instrumentos de estímulo à adoção de diferentes perspectivas da realidade (pensamento sistêmico); atitudes pró-trabalho em equipe; maior compromisso com o aprendizado do que com a busca de títulos e símbolos de *status*; comprometimento com as visões e desafios de longo prazo; preservação do “capital intelectual” que os funcionários detêm.

Nas empresas coreanas e japonesas, as pessoas são contratadas para trabalhar para a empresa e não para um determinado cargo. Não existe plano de cargos, com funções específicas, de acordo com a tradição ocidental. Portanto, os trabalhadores se tornam mais flexíveis e as tarefas são determinadas em função das necessidades da empresa e a partir da orientação dos supervisores. A rotação de cargos visa, então, não apenas melhorar a qualificação das pessoas, mas também promover a comunicação e o comprometimento com a empresa e não com uma área ou cargo específico (OHNO, 1988, e FLEURY & FLEURY, 1995, *apud* EBOLI, 1999). Os trabalhadores japoneses, além disso, estão mais abertos do que os ocidentais porque as mudanças de área praticamente não têm influência em seu ganho salarial (FINGLETON, 1995, *apud* EBOLI, 1999).

Cargos mais altos são preenchidos por funcionários da própria empresa. O reconhecimento da “propriedade virtual do funcionário” sobre o conhecimento intelectual está fazendo com que algumas empresas mais avançadas estejam aumentando seus laços de lealdade com seus funcionários por meio de seus sistemas de remuneração e administração de pessoal (STEWART, 1998, *apud* BOOG, 1999).

Esses são os referenciais teóricos, pesquisados e estudados, que apresentam uma visão da aprendizagem organizacional frente às mudanças que

estão ocorrendo no mercado globalizado. A proposta deste trabalho é verificar se a prática das Universidades Corporativas pelas empresas reflete as recomendações dos modelos teóricos. Para isso, iremos verificar a presença de princípios do modelo proposto por Meister (1999) na criação da Universidade Corporativa para as empresas, que são: oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização; considerar o modelo de universidade corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem; treinar a cadeia de valor e parceiros, incluindo clientes, distribuidores e fornecedores terceirizados; encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes envolvidos com o aprendizado. Depois, verificar a presença de princípios do modelo proposto por Senge (1990) para as organizações que aprendem, que são: pensamento sistêmico; a construção de uma visão compartilhada.

Os dois modelos escolhidos para o estudo da pesquisa parecem convergir para uma estratégia de aprendizagem organizacional, contínua, que é considerada uma ferramenta fundamental para a mudança da organização na busca de novas competências para o seu realinhamento.

# CAPÍTULO 4

## Metodologia

Este trabalho tem por objetivo verificar se o conceito da Universidade Corporativa é um conceito distinto do da antiga área de Treinamento & Desenvolvimento, ou se a Universidade Corporativa agrega um novo valor ao que já vinha sendo realizado, mostrando uma filosofia de trabalho inovadora com base na aprendizagem contínua dos profissionais da organização, frente às necessidades globais do mercado.

Para tanto, será utilizado o Método de Estudo de Caso único. Neste caso, em que se busca entender, em detalhes, como a organização procede à difusão e incentivo do conhecimento internamente entre suas distintas áreas funcionais e entre seus parceiros, um método de pesquisa exploratório é apropriado (YIN, 2001).

Segundo Mattar (1996), para se aprofundar o conhecimento de problemas ainda não definidos suficientemente, é necessário utilizar o estudo de casos selecionados. Para Selltiz *et al.* (1975), o processo de pesquisa consiste em algumas atividades intimamente relacionadas que continuamente se sobrepõem, sendo um procedimento sistemático que visa proporcionar respostas aos problemas que são propostos e assim contribuir com o conhecimento científico. Segundo Yin (1998), a pesquisa deve ser conduzida por um projeto de pesquisa que visa conectar os dados iniciais de estudo por meio de uma seqüência lógica o que permitirá chegar às conclusões.

Para estudos de casos, cinco componentes para o projeto de pesquisa são especialmente importantes, segundo Yin (2001):

***I - As questões do estudo:***

Verificar até que ponto a Universidade Corporativa evoluiu da antiga área de Treinamento & Desenvolvimento tradicional, ou se a Universidade Corporativa representa uma ruptura em termos de desenvolvimento de competências para estratégia de aprendizagem influenciar a estrutura, gerando o realinhamento organizacional e trazendo vantagens competitivas para a empresa. Ou, que demandas provocaram o aparecimento da Universidade Corporativa? Será que essas demandas são tão genuínas que o Treinamento & Desenvolvimento não as suprem?

***II - Proposições:***

- 1 Verificar os processos de aprendizagem contínua que são utilizados como estratégia de desenvolvimento de competências de recursos humanos.
- 2 Analisar se a UC traz vantagem competitiva para a organização.
- 3 Analisar como a UC influencia na estratégia organizacional.
- 4 Analisar se a Universidade Corporativa adota o aprendendo a aprender.
- 5 Verificar como a comunicação e a colaboração dos funcionários acontece dentro da aprendizagem contínua na UC.
- 6 Analisar como os funcionários de todos os níveis são preparados para a resolução de problemas.
- 7 Entender as ferramentas utilizadas pela UC para gerar conhecimento.
- 8 Verificar como acontece o envolvimento e desenvolvimento da liderança proposto pela UC.
- 9 Analisar como a UC propõe a autogestão da carreira dos profissionais.

10 Verificar como os funcionários aprendem a trabalhar juntos, em equipes de trabalhos.

11 Analisar como se dá a construção de uma visão compartilhada por todos os funcionários na UC.

### ***III - Unidades de análise:***

Baseando-se em proposições teóricas, que apresentam uma maior visão da aprendizagem organizacional frente às mudanças que estão ocorrendo nesse mercado globalizado, foram escolhidos alguns elementos do Modelo de Meister (1999) e do Modelo de Senge (1990), que são semelhantes entre si, em relação à aprendizagem organizacional, ou organizações que aprendem. Portanto, a proposta do trabalho é a de pesquisar e comparar as práticas utilizadas pela Universidade Corporativa com as práticas utilizadas pelo T&D tradicional, e buscar a presença de alguns elementos relacionados ao modelo da Aprendizagem:

- 1 Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização.
- 2 Considerar o modelo de UC um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem;
- 3 Treinar a cadeia de valor e parceiros, incluindo clientes, distribuidores e fornecedores terceirizados;
- 4 Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes envolvidos com o aprendizado.

Depois, pesquisar e comparar o modelo, proposto por Senge (1990), das Organizações que Aprendem, utilizando os pressupostos anteriormente apresentados no Capítulo 1:

- 1 Pensamento sistêmico.
- 2 A construção de uma visão compartilhada.



Todos os passos dados anteriormente no processo de pesquisa devem ser dados com o único propósito de chegar ao estágio da análise, por meio da qual serão tiradas análise de resultados, conclusões e recomendações.

#### ***IV – Procedimentos de coleta de dados – Entrevistas:***

Boyd e Westfall (1987) descrevem a entrevista como uma técnica para se coletar dados que variam amplamente. A maioria é conduzida de forma individual, sendo usada uma lista formal de questões, podendo o entrevistador adaptar suas perguntas à entrevista, à medida que se desenvolve. Elas podem ser feitas pessoalmente, por telefone, pela *internet*, *intranet* ou pelo correio.

A entrevista a ser desenvolvida nesta pesquisa caracteriza-se por perguntas abertas e estruturadas, com questões formais, podendo também adaptar novas perguntas à entrevista, que vai ser conduzida de forma individual, pessoalmente no local de trabalho para coletar dados para possível comparação das informações.

A entrevista estruturada contém perguntas referentes ao modelo da aprendizagem organizacional utilizado na Universidade Corporativa, que vai ser desenvolvida com o Gestor da Universidade Corporativa do Banco do Brasil em São Paulo, e da unidade central de Brasília, que são os profissionais mais envolvidos com a estrutura da Universidade Corporativa. Esses profissionais podem passar informações precisas sobre a importância da criação da UC para a empresa, como também falar das novas ferramentas e estratégia de aprendizagem que a UC utiliza para desenvolver competências dos profissionais, entre outras.

Serão estudadas duas agências diferentes: uma considerada de porte grande, com mais de 60 profissionais, e a outra de porte pequeno, com apenas 20 profissionais. Nessas unidades, serão entrevistados: o Gerente Geral de cada uma dessas agências, responsáveis pelo planejamento; os Gerentes de Pessoas Físicas e os Gerentes de Pessoas Jurídicas, que são os responsáveis pelas suas áreas de negócios; os Assistentes das Gerências, que dão suporte aos Gerentes de Pessoas Físicas e Jurídicas; o Gerente de Atendimento, responsável pelo

atendimento aos clientes; o Assistente de Atendimento, que dá suporte ao Gerente de Atendimento; os Escriturários e Operadores de Caixa; e o Superintendente Estadual de Varejo, que mantém um relacionamento direto com essas agências, responsável por todo o planejamento e desenvolvimento dos negócios dessas agências e de todas as demais no Estado de São Paulo, para verificar como se dá o desenvolvimento do processo de aprendizagem em cada uma dessas áreas do Banco.

A empresa, Banco do Brasil, é do segmento financeiro e situa-se na cidade de São Paulo, na Av. Paulista, nº. 2.160, 9.º andar, no bairro de Cerqueira César, onde fica também a unidade da Universidade Corporativa, que atende a cidade de São Paulo e todo o Estado de São Paulo. A Agência de pequeno porte, localiza-se na Av. Paes de Barros, no bairro do Parque da Mooca, e a Agência de grande porte, localiza-se na Av. Domingos de Moraes, no bairro de Vila Mariana.

A base para a entrevista foi desenvolvida mediante um levantamento inicial no universo dos seguintes profissionais: Gestor da Universidade Corporativa; Gerente Geral; Superintendente Estadual de Varejo; Gerente de Pessoas Físicas; Gerente de Pessoas Jurídicas; Assistente de Gerência; Gerente de Atendimento; Assistente de Atendimento; Escriturário; Operador de Caixa, da unidade e agências diferentes, que desenvolveram competências por meio do processo de aprendizagem da UC do Banco do Brasil na cidade de São Paulo.

O questionário de entrevista seguirá um roteiro que consta de duas partes. A primeira consta de informações gerais, como cargo, tempo no cargo, formação escolar, nome, tempo no banco e tempo no cargo de cada entrevistado, e a segunda consta de perguntas com questões estruturadas, referentes aos modelos de aprendizagem organizacional, presentes nos estudos de Meister (1999) e Senge (1990), semelhantes entre si, e que aparecem no modelo da UC e no T&D tradicional. Os itens utilizados para os procedimentos de coleta serão pesquisados da seguinte forma:

1 - Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização:

I - Como a estratégia é refletida na programação da UC? Como as necessidades pontuais são refletidas? E quais são as ações e programas de aprendizagem oferecidos que estão alinhados às estratégias do negócio?

II – Quais são os principais cursos existentes na UC, e que apresentam maior demanda de qualificação profissional?

III - As ferramentas da informática (*internet, intranet*) são utilizadas na UC? De que forma os profissionais são capacitados para utilizar essas ferramentas e ampliar as práticas empresariais?

IV - Como são definidas as necessidades de treinamento atuais e futuras dos profissionais?

V - Como são distribuídos os participantes pela oferta de treinamentos?

VI - A aprendizagem está relacionada ao dia-a-dia do trabalho, ou tem modelos específicos para cada cargo?

VII - As competências, depois de adquiridas pelo processo de aprendizagem, são constantemente atualizadas com novos conceitos e novos paradigmas? De que forma isso acontece e com que periodicidade?

VIII - Como este processo é mensurado para saber se as metas são atingidas?

2 - Considerar o modelo de universidade corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem:

I - Existe uma estrutura fixa para o desenvolvimento do processo de aprendizagem dos locais, instalações, infra-estrutura, suporte, corpo de professores/instrutores?

II - Quais são os benefícios imediatos que o profissional recebe após a sua qualificação na UC?

3 - Treinar a cadeia de valor e parceiros, incluindo clientes, distribuidores e fornecedores terceirizados:

I - As ações de treinamento e desenvolvimento da UC envolvem, além do público interno, outros membros da cadeia de valor das empresas? Como se dá a prática da aprendizagem dos parceiros?

II - Os parceiros ministram treinamentos ou cursos em algum momento da organização? Quantas vezes por ano esse treinamento acontece? Explique através de exemplos.

4 - Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes envolvidos com o aprendizado:

I - Como a UC envolve os líderes no processo de aprendizado?

II - A alta administração, como por exemplo o presidente, participa também das ações e programas da UC.?

5 - Pensamento sistêmico:

I - Como se pode perceber que as diferentes áreas da empresa estão intercambiando informações e conhecimentos? Como se dá essa visão sistêmica na prática?

II - Esses conhecimentos e informações também são intercambiados pelos parceiros externos a organização? Quais são as ferramentas desenvolvidas e utilizadas para que isso aconteça? Dê um exemplo de como isso se dá na prática.

6 - A construção de uma visão compartilhada:

I - Como é possível comprovar a construção da visão compartilhada dentro da organização? Dê um exemplo de um conhecimento ou valor disseminado.

II - A aprendizagem contínua, difundida entre os profissionais que participam da UC melhorou a competitividade organizacional frente ao mercado? Como é possível medir?

**V - Os resultados:**

A pesquisa vai utilizar o Método de Estudo de Caso por meio da aplicação de entrevistas estruturadas feitas diretamente com os profissionais citados anteriormente no item IV. A intenção desta pesquisa é obter informações mais aprofundadas sobre a UC, como é aplicado o desenvolvimento da aprendizagem na empresa Banco do Brasil, qual a visão que os profissionais que vão participar da pesquisa – os gestores da UC, os gerentes gerais da agência, os gerentes de pessoas físicas e jurídicas, os assistentes dessas gerências, os gerentes de atendimento, os escriturários e os operadores de caixa – têm sobre a UC, dos métodos utilizados pela UC para o desenvolvimento da aprendizagem contínua, como a UC desenvolve as competências, habilidades e conhecimentos desses profissionais para o resultado dos seus trabalhos etc. Em seguida, será desenvolvida a análise de resultado por variável do modelo e por pergunta do questionário, separando os profissionais que participaram das entrevistas em três categorias, comparando as declarações de cada grupo e analisando-as sob a luz dos construtos sugeridos pelos modelos estudados por Meister (1999) e Senge (1990):

- **Gestores da UC:** Gerentes da UC de São Paulo e de Brasília; e **Gerentes da Alta Administração:** Gerentes Gerais das Agências e Superintendente Estadual de Varejo;
- **Gerentes da Média Administração:** Gerentes de Pessoas Físicas, Gerentes de Pessoas Jurídicas, Gerentes de Atendimento e Assistentes dessas Gerências;
- **Operacionais:** Escriturários e Operadores de Caixa.

### ***VI - O Critério para Interpretação dos Resultados:***

Mediante os argumentos sustentados por Yin (1994), para que o estudo de uma pesquisa se dê a partir de um processo lógico, entende-se também que, diante da subjetividade por qual, muitos observadores querem atribuir ao método de estudo de casos, entre os quais a de que o pesquisador possa conduzir as perguntas para o resultado que lhe for mais conveniente, se faz necessário, nesses estudos, a identificação dos fundamentos de uma metodologia que inspire validade e confiabilidade. Assim sendo, adota-se uma metodologia que busque fatos ocorridos na empresa pesquisada (estudo de caso), por meio de entrevistas, com os diferentes profissionais que fazem parte dos diferentes processos de trabalho do banco e as respostas serão analisadas, comparadas entre si e, se houver consistência de todos esses profissionais em uma certa direção, podemos confirmar ou não o objeto de estudo pesquisado.

## CAPÍTULO 5

# Análise Qualitativa dos Resultados Obtidos por Grupos de Perguntas, a partir dos Questionários de Entrevista

Nesta análise qualitativa dos resultados, colocam-se os pontos principais do que foi dito pelos expoentes na entrevista e como é possível entender esses discursos, agrupando-os pela hierarquia dos cargos. Assim:

- **Gestores da UC:** Gerentes da UC's de São Paulo e de Brasília; e **Gerentes da Alta Administração:** Gerentes Gerais das Agências e Superintendente Estadual de Varejo;
- **Gerentes da Média Administração:** Gerentes de Pessoas Físicas, Gerentes de Pessoas Jurídicas, Gerentes de Atendimento e Assistentes dessas Gerências;
- **Operacionais:** Escriturários e Operadores de Caixa.

Portanto, para o estudo das variáveis dos modelos, pudemos obter as seguintes informações:

**1 - Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização:**

*I - Como a estratégia é refletida na programação da UC? Como as necessidades pontuais são refletidas? E quais são as ações e programas de aprendizagem oferecidos que estão alinhados às estratégias do negócio?*

**Gerentes da UC:** A UC tem como estratégia a disseminação do conhecimento de forma generalizada, não só para os funcionários do banco, mas

para a comunidade como um todo, envolvendo parceiros, clientes, fornecedores e a própria sociedade da comunidade onde ela se insere.

A UC atua três linhas básicas de atuação. Uma é o eixo específico de conhecimento técnico, específico do banco. A outra é o ponto de vista do embasamento gerencial, que são as atividades de suporte para que as pessoas possam se desenvolver na carreira, independentemente do ramo técnico que trabalham e, por fim, a área social, que são os cursos ligados às áreas de trabalhos comunitários, voluntários entre outras. Portanto, as estratégias educacionais consideram integralmente a estratégia da organização.

**Alta Gerência:** A programação da UC, em relação aos treinamentos, faz parte do nosso acordo de trabalho. Isso é estabelecido em nível estratégico e também se reflete em uma preocupação de ter treinamentos para todos os funcionários do banco. É uma necessidade que está na estratégia do banco. Os programas de treinamentos são focados para o desenvolvimento do trabalho, para atingir o resultado do negócio. Temos uma quantidade obrigatória de x horas de treinamentos por profissionais. Todos têm que ter uma carga horária mínima para treinamento, independente da posição que ocupem no banco. Nas agências, temos vários níveis de cargos e existem grades mínimas de treinamentos para cada profissional, para cada cargo dentro do banco, das agências, e damos foco nessas grades, pois somos mensalmente mensurados por isso. Têm treinamentos e cursos que são obrigatórios para todos os profissionais do banco, por exemplo, o Curso de Risco e Crédito, entre outros, treinamentos esses treinamentos que priorizamos para depois entrar em outros tipos também. Portanto, o definidor principal da estratégia ou de diretrizes na Gestão de Pessoas da UC, está totalmente colado na estratégia do banco. A partir da definição de onde a empresa, o banco quer chegar, a diretoria juntamente com a Gestão de Pessoas, determina como chegar lá, traçando diretrizes e ações, e, nesse contexto, entram os treinamentos oferecidos pela UC.

A UC é responsável por permitir a gente colocar no ar, ao longo deste último ano, principalmente, a questão do estudo a distância. Numa parte relevante



desse estudo, fica vinculada a necessidade de o próprio indivíduo investir no seu autodesenvolvimento, saber que esse estudo está disponível e que pode agregar valores ao seu trabalho, a sua profissão, ao seu futuro enquanto empregado do banco.

A superintendência e a rede, ou seja, a superintendência comercial, no atacado ou varejo, ou do governo, são órgãos táticos operacionais. Então eles aplicam e materializam as estratégias da organização, seja em termos de fazer negócio, seja para aplicar os treinamentos definidos pelo banco como necessários. Nós trabalhamos na parte tática operacional, aplicando aquilo que a empresa tem interesse.

**Média Gerência:** Todos os treinamentos e cursos oferecidos pela UC, são importantíssimos para a nossa área de atuação. Todos da grade mínima dos cargos estão ligados à estratégia do negócio do banco. A estratégia da educação vem, na maior parte, da agência que eu trabalho, e também das diretrizes da superintendência regional, que estipula, através da superintendência de varejo, os cursos que gradualmente um quadro de funcionários vai desenvolver até atingir os objetivos estipulados por eles. É um trabalho da agência e da superintendência, e da superintendência com a Gestão de Pessoas e UC.

O aprendizado dos profissionais acontece através de cursos e treinamentos que a UC disponibiliza e apresenta duas modalidades: presencial e não-presencial. De acordo com o que é estabelecido pelo banco, para que você atue naquele cargo, esse treinamento é absolutamente obrigatório, existindo também uma co-responsabilidade entre o profissional, a sua gerência e a sua superintendência para o desenvolvimento de seus profissionais e, além desses obrigatórios, existem também outros cursos e treinamentos disponíveis para o autodesenvolvimento, quando do interesse do profissional e da disponibilidade da unidade em que atua.

As metas são estabelecidas pela nossa superintendência regional (varejo) junto com a superintendência estadual (varejo). Eles passam para o gerente da agência e o gerente passa para os gerentes de contas físicas e jurídicas.

**Operacionais:** De acordo com as estratégias corporativas do banco, a UC disponibiliza cursos e treinamentos que fazem parte das grades de cargos e são obrigatórios, capacitando os profissionais para a melhor realização de suas funções e melhor resultados do banco.

**Conclusão:** A estratégia parece ser pontuada na programação dos cursos e treinamentos oferecidos pela UC. A estratégia de educação vem, na maior parte, das agências e das diretrizes da superintendência regional, que estipula, através da superintendência de varejo, os cursos que gradualmente um quadro de funcionários vai ter que fazer, porém, as ações e programas de aprendizagem que a UC oferece, mostram um alinhamento com a estratégia de negócio do banco. A aprendizagem faz parte do acordo de trabalho dos profissionais. Os programas de treinamentos específicos fazem parte das grades dos cargos e são focados no conhecimento e desenvolvimento do funcionário para atuar com eficácia no seu cargo e, posteriormente, são oferecidos outros, dentre vários cursos e treinamentos que a UC disponibiliza, para que o funcionário busque o seu autodesenvolvimento.

Enfim, podemos ressaltar que a estratégia da aprendizagem está contemplada neste item por possuir ferramentas que identificam as exigências do cargo e por permitir que o funcionário enfoque as suas necessidades de desenvolvimento.

*II - Cite os principais cursos existentes na UC com maior demanda de qualificação profissional.*

**Gerência da UC:** Há dois cursos que acontecem todas as semanas: o curso de introdução do funcionário ao banco, que se chama Excelência Profissional, que é o curso que contém maior número de funcionários. (todo

funcionário que entra no banco tem que passar por esse curso). Em São Paulo, são no mínimo cinquenta pessoas por semana que passam por esses treinamentos e são pessoas que acabaram de passar no concurso e a primeira atividade delas é passar por esse treinamento (obrigatório). Isso corresponde a uma semana de treinamento básico, fundamental e, a seguir, mais uma semana de treinamento instrumental, quando elas vão conhecer os elementos no banco especificamente. Tem outros treinamentos que, de acordo com as necessidades do momento, podem se tornar de maior importância. No primeiro semestre de 2005, ocorreu uma mudança no nosso sistema de avaliação de desempenho e todo o nosso seguimento gerencial teve que ser treinado num período de três meses, o que significa, aqui na cidade de São Paulo, treinar nada menos que 4.800 pessoas nesses três meses. Então, os cursos e treinamentos são desenvolvidos de acordo com as necessidades das áreas e da estratégia da organização.

**Alta Gerência:** Fizemos alguns cursos gerenciais, específicos para a atuação gerencial, como também outros cursos na área de Crédito, como: Introdução ao Crédito, Análise de Risco, Análise Financeira de Crédito (ANFIC), Grafoscopia entre outros. Todos esses cursos e treinamentos estão diretamente ligados à área de atuação, à área de negócio do cargo. Todo profissional tem um certo número de horas que vai ter que cumprir, dentro de uma grade mínima ao longo do tempo. Isso é obrigatório e ele é acompanhado pela sua gerência imediata. E tem outra parte, de cursos e treinamentos, que são necessários para o autodesenvolvimento do profissional, que vai depender do profissional, tem que ser buscado por ele. A UC disponibiliza também vários treinamentos e cursos que ficam à disposição e alcance de todos os profissionais, independente do cargo que ocupem no banco do Banco. Portanto, são vários cursos e cada área tem a necessidade de algum tipo de treinamento específico, outras áreas têm outros tipos de necessidades de treinamento, vai depender da necessidade do negócio da área. Então, de acordo com a necessidade da área, a UC desenvolve o treinamento ou o curso específico para a área.

A área de Administração de Pessoas, através da UC, nunca vai conseguir gerar todo o treinamento necessário para uma função, pois parte dessa plenitude, desse desempenho, tem que ser buscado pelo empregado. Então, o “fazendo e aprendendo” é a capacidade de flexibilidade de as pessoas de se moldarem ao mercado onde estão trabalhando, acabando por aprender constantemente.

**Média Gerência:** Cursos de Lavagem de Dinheiro, Cadastro, Segurança de Informação, Grafoscopia, Investimentos, Segurança de Informação, Cadastro entre outros, foram, alguns, presenciais; outros, foram feitos pelo *site*, *intranet* e *internet*. A UC disponibiliza muitos cursos que vão ao encontro da formação dos profissionais do banco. Ela também disponibiliza uma grande quantidade de informações para o desempenho satisfatório das atividades dos profissionais e ainda desenvolve cursos que têm uma relação com o dia-a-dia dos profissionais e de forma bem didática.

**Operacionais:** Direito do Consumidor, Recuperação de Crédito e Cobrança, Cadastro, Qualidade de Crédito, Grafoscopia, Cadastro, Curso de Guichê entre outros, todos de muita importância para a nossa área de atuação.

**Conclusão:** A UC disponibiliza vários cursos vinculados ao bom desempenho, tanto em relação aos recursos técnicos específicos de determinados cargos como também a um conjunto de competências comportamentais. Os funcionários podem buscar os seus aprimoramentos para as suas funções e outros cursos e treinamentos que valorizam e estimulam o seu autodesenvolvimento, onde é co-responsável pelo seu crescimento profissional. Portanto este item está contemplado no modelo de aprendizagem organizacional.

*III - As ferramentas da informática (internet, intranet) são utilizadas na UC? De que forma os profissionais são capacitados para utilizar essas ferramentas e ampliar as práticas empresariais?*

**Gerentes da UC:** Sim, pois a UC tem uma abrangência muito grande do ponto de vista de formatos. Existem os cursos presenciais, que podem ser cursos

do banco ou contratados do mercado, acontecendo em salas específicas, normalmente do próprio banco; existem os cursos auto-instrucionais, com uma gama muito grande de participação; alguns cursos são feitos via *intranet*, mas apenas algumas pessoas têm acesso, usando a rede do banco; outros, estão disponíveis para os funcionários na *internet*, que podem ser acessados na própria residência e nos terminais do banco. Portanto, os funcionários podem acessar todos os cursos da UC que estão disponíveis, via web, ou pela UNIBB (Universidade Banco do Brasil). Os cursos oferecidos pela UC podem ser feitos de várias maneiras, pois em alguns o funcionário pode baixar o arquivo no próprio micro e faz o curso, e, em outros, são feitos diretamente pela internet, o que torna o curso interativo, não baixando no micro, mas trabalhando diretamente com ele. Há ainda os treinamentos que podem ser formatados, ou seja, impressos em papel e também na TV Corporativa.

Na *internet*, tem curso que ensina a navegar, dando orientações de como se pode tirar melhor proveito do treinamento que o profissional faz; as etapas desse treinamento; a sua preparação antes do treinamento; a conduta durante o treinamento e o que é esperado depois que o treinamento acontece, quando retorna ao seu local de trabalho. Tudo isso é oferecido pela UC, para que o funcionário tire o melhor proveito possível desses cursos e treinamentos. As ferramentas de tecnologias são importantes para ampliar as práticas empresariais.

**Alta Gerência:** A tecnologia é muito estimulada a ser utilizada no banco. Temos um controle rígido de horas extras. Então, temos que fazer nossos treinamentos também durante o horário de trabalho. Isso é importante, porque reflete a importância que a empresa está dando aos treinamentos e desenvolvimento de seus profissionais. Se eu tenho funcionários que trabalham seis horas, eu tenho que separar uma hora por dia, para que eles possam fazer os treinamentos, estabelecidos como treinamentos de prioridades para cada cargo. Como a oferta de cursos é bem grande, faz parte da nossa tarefa, enquanto gerentes, dar uma peneirada nesses cursos. Devem ser feitos cursos de acordo com a sua realidade de trabalho e não cursos que vão somente pontuar para o

profissional. Nisso, a UC nos ajuda, mostrando uma tabela dos cursos de maior prioridade. Às vezes eles são estabelecidos com números, por exemplo: de 1 a 5, e nós temos uma certa liberdade para escolher, porém é importante darmos prioridades para os cursos básicos em relação ao trabalho de cada cargo. Temos alguns profissionais que já têm mais de 100 horas de treinamento. Isso depende muito do profissional, porque muitos cursos são auto-instrucionais e o profissional tem que ser disciplinado, separando um horário do dia para fazer esse treinamento.

A tecnologia é fundamental no processo da comunicação; ela facilita o processo de aprendizagem, o ir buscar, o estar bem informado, para atingir os resultados dos nossos negócios. Hoje, seria impossível atingir resultados e metas sem fazer uso das ferramentas disponíveis com a tecnologia de informação.

O profissional tem que ser treinado no horário de trabalho porque, para a UC, treinamento é trabalho. Os cursos de linha, os cursos que pontuam, os necessários para o desenvolvimento da função, que são cursos necessários do banco, eu tenho que fazer no ambiente do banco, porque fora do banco eles não estão disponibilizados no sistema. Porém, existem outros cursos que os funcionários podem acessar no *site* da UC, que ficam disponíveis para que os profissionais possam fazer, a qualquer hora e em qualquer lugar.

**Média Gerência:** A tecnologia nos ajuda a ficarmos mais bem informados e desenvolver habilidades e competências para executarmos os nossos trabalhos de forma eficaz. Através dessa tecnologia, disponibilizada em todas as unidades do banco, realizamos cursos e treinamentos que estão disponíveis no sistema em nosso horário de trabalho, nos fomentando de informações. Temos outras ferramentas, como a *internet*, na qual a UC tem uma variedade de outros cursos para que possamos fazer fora do nosso horário de trabalho.

**Operacionais:** Os cursos e treinamentos quando não são feitos de forma presencial, podem ser feitos utilizando-se dos *site's* “www.uni.bb.com.br” ou “bbmba” *on line*. Cada funcionário, além da grade mínima que é obrigatória

desenvolver, também deve fazer outros treinamentos que vão ao encontro do seu autodesenvolvimento, gerando competências e habilidades e com isso ele acaba pontuando esse conhecimento para a sua carreira.

**Conclusão:** A UC disponibiliza, por meio das ferramentas de informática, cursos e treinamentos onde os funcionários deverão fazer e eles são constantemente estimulados a usar essas ferramentas na busca de seu aprimoramento para ampliar as suas práticas empresariais. Os profissionais também utilizam a tecnologia para se conectar com toda a sua equipe, seus superiores, seus colegas de outras agências de outros lugares. O banco desenvolveu cursos para treinar funcionários tanto *intranet* como *internet* e a colaboração global em equipe é uma realidade no banco. Portanto, a utilização das ferramentas de informática e o uso de tecnologia fazem a diferença no processo de aprendizagem, pois o funcionário pode buscar a qualquer hora e em qualquer lugar novos conhecimentos que estão disponibilizados para o bom resultado profissional. Observa-se, portanto, que o modelo de aprendizagem organizacional está contemplado neste item.

#### *IV - Como são definidas as necessidades de treinamento em sua área?*

**Gerente da UC:** São definidas pela necessidade do negócio a ser atingido, pelas necessidades das áreas e dos profissionais, juntamente com a Gestão de Pessoas. O ponto de partida é a necessidade de desenvolvimento ou o desejo de desenvolvimento dos funcionários dentro das unidades onde trabalham. O banco procura colocar nas mãos dos seus funcionários o encaminhamento da sua própria carreira ou o conhecimento que vão precisar adquirir. Essas necessidades são orientadas sempre pelo gerente da unidade, pela superintendência e com apoio da UC, que, integrados com as necessidades dos profissionais, elegem os treinamentos imprescindíveis para que eles façam num determinado período. O banco tem algumas linhas de plano de carreira que também estão no *site* da UC. O funcionário novo, que não conhece a estrutura da empresa, através da navegação pelo *site* da UC, consegue ter uma visão de quais caminhos pode seguir. Nesse sentido, há dois planos básicos: um que é sobre a

área técnica específica do negócio do banco, e o outro sobre a área de negócios propriamente dita, ou seja, a área de suporte técnico e a área de negócios. Essas são as duas grandes vertentes para onde o profissional pode se direcionar, de acordo com o seu interesse pessoal e as oportunidades que possam surgir.

**Alta Gerência:** Priorizamos as necessidades dos profissionais em relação ao cargo ou ao negócio que ele está desenvolvendo. Podemos, dentro do nosso orçamento destinado ao treinamento, sondar as necessidades que os profissionais apresentam e que devem ser treinadas. Temos vários cargos e níveis de cargos e há uma parte da grade de treinamento destinada a desenvolver as necessidades individuais em detrimento do seu negócio de atuação.

Os cursos são direcionados para todos os funcionários, tanto para gerência média como para os executivos. Nós, como gerentes, temos as nossas assistentes e somos responsáveis pelo desenvolvimento delas também; então temos que incentivar nosso pessoal, pois assim daremos um bom retorno para o banco e preparamos os nossos profissionais para o seu desenvolvimento pessoal.

**Média Gerência:** Os treinamentos estão sempre “lincados” com as necessidades exigidas pelos cargos ou pelos negócios de atuação dos profissionais. Esse estudo é feito através do que está disponível pela UC enquanto treinamento de formação, de conhecimento do negócio e das necessidades a serem desenvolvidas para a realização do trabalho em si, com apoio dos gerentes e superintendentes. Cada profissional gerencia a sua carreira, requisitando vários treinamentos, porém, os gerentes e os superintendentes sugerem cursos e treinamentos conforme a identificação das necessidades de cada profissional frente ao que ele está desenvolvendo em relação ao seu cargo.

**Operacionais:** São levantadas as necessidades individuais de cada profissional em relação ao desempenho da sua função. Todos são treinados dentro da grade de treinamento exigida pelo cargo, mas o profissional deve buscar diferentes tipos de treinamentos que estão disponíveis pela UC, para a melhoria de suas habilidades e desenvolvimento de competências.



**Conclusão:** As necessidades, segundo a Gerência da UC e a Alta Gerência, são definidas pelas necessidades de desenvolvimento ou desejo de desenvolvimento dos profissionais, dentro das unidades onde trabalham. O banco delega aos seus profissionais o encaminhamento da sua carreira, ou o conhecimento que ele vai precisar adquirir, para crescer profissionalmente no banco. Então, por isso, podem desenvolver as necessidades em detrimento do negócio que o profissional executa na sua área. Portanto, neste item, a aprendizagem organizacional está contemplada quando se delega a responsabilidade do autodesenvolvimento ao próprio profissional, e a empresa fica como co-responsável por esse processo de desenvolvimento. Porém, quando as necessidades de treinamento são focadas no cargo, para o bom desenvolvimento do cargo, isso se remete ao modelo da antiga e tradicional área de T&D.

*V - Como são distribuídos os participantes pela oferta de treinamentos?*

**Gerentes da UC:** Existem dois formatos básicos. O primeiro é o formato padrão, onde criamos uma agenda de treinamento de acordo com o que é mais necessário, através de uma pesquisa informal, e criamos uma agenda de cursos para o mês seguinte. Isso é feito junto à superintendência, que é o órgão que cuida das agências e, se eles sentem que os funcionários estão precisando de mais treinamento negocial, por exemplo, vamos buscar, naquele período, oferecer mais cursos nessa área. Se há algum assunto especial – e vamos imaginar a proximidade da safra agrícola –, tudo indica que os cursos ligados à área de negócios são mais importantes naquele período, uma vez que passada a safra, não há tanto interesse do conhecimento. É dessa forma que decidimos quais são os cursos mais necessários. Nós disponibilizamos essa grade de treinamento na rede e as pessoas se inscrevem e, para cada treinamento, existe um público-alvo, específico, havendo a necessidade de fazermos uma seleção de participantes, pois há uma lista muito grande de pessoas interessadas no treinamento e que supera o número de vagas. Nesse caso, quando há demanda, em um determinado curso, nós o repetimos no mês seguinte, para que mais pessoas tenham acesso a ele. O segundo formato é quando uma unidade já sabe quem ela

quer que participe desse treinamento, indicando assim, quais os funcionários que irão participar.

**Alta Gerência:** Os cursos ou treinamentos que são considerados prioridades, a instituição nos passa e eles variam de 1 a 5. Temos que ter esses cursos, porque se o funcionário não tem, ele não pode exercer a função com conhecimento e competência, portanto, nós temos que fazer com que todos os funcionários participem. A UC, juntamente com a Superintendência, direciona e cobra, colocando prazos para que todos tenham os cursos pertinentes às suas funções, como por exemplo, matemática financeira, introdução ao crédito, curso de cadastro. Então, dentro dos prazos estipulados pela UC e pela Superintendência, eu tenho que planejar com os funcionários, dar prioridades e estabelecer um cronograma para que todos façam os cursos determinados pela UC, para cada cargo.

**Média Gerência:** Os cursos e treinamentos que fazem parte da grade do cargo e que são prioridades, são feitos dentro de um cronograma estabelecido com a Gerência e a Superintendência e a UC. O importante é que todos os profissionais façam os treinamentos para melhor desenvolvimento de suas competências frente ao seu trabalho.

Os outros cursos de treinamento disponíveis no *site* da UC são feitos de acordo com o interesse e a disciplina de cada profissional. O profissional se inscreve e faz, verificando sempre que a gerência deve ser informada, para que ela faça um planejamento e possa liberar o profissional, quando determinado treinamento é dado no horário de trabalho.

Inicialmente, é feito setorialmente, identificando cursos relacionados com as atividades de cada setor e então, suprida essa necessidade, faz-se a análise individual e relaciona-se com as necessidades das Agências, sem deixar de lado as determinações da UC e da Superintendência. Normalmente, os treinamentos e cursos se dão no ambiente do banco, salvo o MBA, que é acessado particularmente por cada usuário.

**Operacionais:** São distribuídos através da gerente geral da unidade para os gerentes dos setores com os seus respectivos funcionários. Ou, então, de acordo com a necessidade de cada unidade. Eles distribuem os participantes pela oferta dos treinamentos. Importante lembrar que todos deverão ser treinados em sua grade de treinamento referente ao cargo que exercem.

**Conclusão:** A UC cria uma agenda de cursos, feita junto à superintendência, e são eles que decidem os cursos mais necessários para as áreas de varejo. Depois eles disponibilizam na rede e as pessoas se inscrevem. Para cada treinamento, existe um público-alvo, específico, e se tem um número muito grande de inscritos, há necessidade de uma seleção de participantes, e se o número de pessoas interessadas no treinamento supera o número de vagas, repete-se o treinamento para que todos participem. Outra forma é quando a unidade já sabe quem ela quer que participe desse treinamento, indicando assim os funcionários que irão participar. Neste item, pode-se perceber que parte desse processo está contemplada no modelo de aprendizagem contínua, quando eles disponibilizam os cursos e as pessoas se inscrevem por interesse de buscar conhecimento e crescimento, mas quando as lideranças escolhem quem deve participar, isso se remete às antigas práticas do tradicional modelo de T&D.

*VI - A aprendizagem está relacionada ao dia-a-dia do trabalho ou são baseadas em modelos?*

**Gerência da UC:** A aprendizagem é baseada numa necessidade específica mesmo. Cada curso tem o seu formato, seu público-alvo, seu objetivo, não existindo um modelo de atividade que sirva para qualquer função. Os cursos são feitos para atender um objetivo em particular.

**Alta Gerência:** A informação e o conhecimento são fundamentais para o desenvolvimento do trabalho. Claro que com os cursos básicos e intermediários, os funcionários estão mais preparados para enfrentar o dia-a-dia de seu trabalho.

Hoje, o perfil do Banco do Brasil exige um funcionário com uma visão mais de consultor, de fazer negócios e, portanto, os treinamentos são fundamentais para preparar esses profissionais. No dia-a-dia, os profissionais com maior conhecimento acabam antecipando e dando as melhores soluções para os problemas enfrentados diariamente.

**Média Administração:** O que acontece na prática tem muito a ver com o conhecimento desenvolvido no dia-a-dia, de trabalho, porém, as informações e conceitos teóricos que são passados pelos cursos e treinamentos nos dão sustentação para executarmos esta prática.

**Operacionais:** O dia-a-dia é o que mais influencia, porém, o direcionamento da superintendência, os modelos propostos pela UC são de extrema influência para o alcance de resultados e objetivos.

**Conclusão:** Para a gerência da UC e para a alta administração, a aprendizagem é baseada numa necessidade específica mesmo. Para cada curso, tem um programa de treinamento específico, tem o seu formato, seu público-alvo, seu objetivo. Porém, não se pode deixar de lado que a experiência do dia-a-dia, que é “o fazendo e aprendendo”, muitas vezes enriquece o trabalho, porém, não podemos deixar de reconhecer que as informações e os conhecimentos teóricos geram poder e dão sustentação para que essa prática seja executada. Neste item, apesar de se perceber que o dia-a-dia de trabalho pode gerar uma certa aprendizagem a lideranças, a UC ainda não conseguiu formalizar essa prática. Portanto, este item ainda se remete ao modelo tradicional do T&D, onde o desenvolvimento do trabalho está baseado na descrição do cargo.

*VII - As competências, depois de instaladas pelo processo de aprendizagem, são constantemente atualizadas com novos conceitos e novos paradigmas? De que forma isso acontece e com que periodicidade?*

**Gerência da UC:** Para desenvolver uma competência, imagina-se que a pessoa, entrando num processo de desenvolvimento contínuo, não vai parar

exatamente com um treinamento específico realizado, pois aquele treinamento dá apenas o “pontapé” inicial para que se atinja um patamar mínimo e, a partir daí, ela tem que continuar o seu desenvolvimento pessoal através de outros treinamentos e cursos. Quando algum assunto merece uma atenção específica da empresa, é feito algum tipo de atualização para aquele assunto em particular. A UC está sempre monitorando e pesquisando junto às suas diretorias e unidades do banco quais são as principais necessidades, e sempre tentando oferecer uma solução para essas carências.

Com frequência, existem novos produtos, novos cursos, novos treinamentos que são colocados no mercado. Às vezes até encontros temáticos são propostos quando há necessidade específica de trabalhar algum tema. Nesse momento, em particular, vai acontecer aqui em São Paulo, um encontro dos educadores do Estado. A nossa unidade da UC é responsável por todos os funcionários do estado de São Paulo e, nossos Educadores são funcionários do banco e que já passaram, há algum tempo, pela sua capacitação como Educadores, quando tivemos um curso de orientação pedagógica na área específica em que atuam. Como isso aconteceu há algum tempo, precisamos saber se eles estão atualizados e esse encontro vai ter como finalidade fazer uma reciclagem, tanto do ponto de vista pedagógico como do ponto de vista de conhecimento de forma geral, quando poderão, em determinado momento do encontro, trocar conhecimentos e experiências adquiridas, podendo até propor modificações no formato do curso em que atuam.

Esses encontros deveriam acontecer anualmente, mas a UC é relativamente nova dentro do banco do Brasil, com aproximadamente quatro anos de existência e, por esse motivo, ainda não conseguimos realizar esse encontro anualmente. No momento, estamos realizando o primeiro encontro e o nosso objetivo é que, a partir deste, consigamos fazer anualmente esse encontro.

**Alta Gerência:** Uma coisa é a atualização em termos de treinamento, em cima de um treinamento já feito, outra coisa é a informação já feita daqueles treinamentos e o que mudou em termos de atualizações de treinamento já feitos.

É a grade do banco que tem aí, é a grade da UC. que ainda deixa a desejar. Você faz um treinamento de um produto de previdência ou o treinamento na área de crédito e nós ainda demoramos muito para reciclar esse treinamento. Agora a geração de informação sobre o que mudou, sobre a sua competência e o que ele ainda tem que reciclar, isso é feito por diversos canais de ação com relação a crédito e imediatamente o funcionário é comunicado sobre as mudanças dessa operação aí pelos canais de informação que o banco tem.

Se uma competência ficou ultrapassada, temos que atualizar, e vai depender dos funcionários. É uma co-responsabilidade do funcionário e do gestor. O profissional do banco é sujeito de processo informativo. Ele é responsável pela sua carreira. É interessante falarmos de competência, porque estamos justamente passando a nossa forma de avaliação pelas competências. Isto é feito de uma forma que o funcionário só vai passar se ele desenvolveu ou não desenvolveu tal competência. E se o funcionário não desenvolveu tais competências, temos que ver porque isso não aconteceu e se há cursos para desenvolvê-la. A nossa Avaliação agora se chama Avaliação por Competência.

É claro que a meta não vai me avaliar como funcionário, mas a minha competência sim. Tem uma competência básica que é a cordialidade, independente do cargo que você ocupa no Banco. Nós estamos fazendo acordo agora das competências. São então dez básicas que todo mundo tem que ter. Depois do cargo, há outras, e elas não estão vinculadas a resultados

**Média Gerência:** Os conhecimentos não são atualizados, a menos que ocorram mudanças radicais em algum produto ou serviço, mas a atualização tem que ser diária, não apenas através de cursos do banco, mas ela tem que partir de curso de graduação, pós-graduação, leitura de jornais, revistas, cinemas, teatro, etc. Acho que é importante você dedicar tempo aos seus amigos, à sua família, e tudo isso funciona como fomentador.

**Operacionais:** São atualizadas conforme a necessidade da sua atuação, do seu cargo. O setor responsável por essas verificações dentro das unidades é o GEREX – Gerência de Expediente.

**Conclusão:** As competências são atualizadas através de novos produtos, novos cursos e treinamentos que são colocados no mercado. Mas, a atualização ainda deixa a desejar. A UC demora muito para reciclar alguns cursos, alguns treinamentos. Entretanto, a geração de informação e conhecimento sobre alguma mudança de operação que é importante para o profissional saber em relação ao seu trabalho, é feita por diversos canais de informação que o banco têm.

Os conhecimentos só são atualizados quando ocorrem mudanças radicais em algum produto ou serviço. Mas a atualização tem que ser diária, não somente através de cursos do banco, mas ela tem que partir de cursos de graduação, pós-graduação, leitura de jornais, revistas etc. Este item contempla a aprendizagem organizacional, somente quando aparecem informações e conhecimentos de forma rápida que são passadas através dos canais de informação que o banco tem. Porém, tem que esperar para atualizar competências e conhecimentos dos profissionais até que haja uma mudança radical de um produto, ou de um serviço, utilizando-se do modelo de aprendizagem do tradicional T&D.

*VIII - Como esse processo é mensurado para saber se as metas são atingidas?*

**Gerência da UC:** A avaliação de desempenho do grau de competências que são necessárias para exercer a função é feita semestralmente. Nesse período, são definidas as competências esperadas para o desempenho daquela função, e que competências esperam-se que sejam desenvolvidas no decorrer do semestre. Por aí é que são definidos os treinamentos, e podemos avaliar se os objetivos estão sendo atingidos ou não. Essa avaliação é feita pelo gestor daquela equipe em particular, visto que ele é o responsável pelo desenvolvimento da sua equipe, devendo orientar o funcionário para melhor treinamento a ser feito naquele momento.

A UC não tem diretamente um envolvimento com a avaliação de desempenho. O envolvimento é indireto, na medida que oferece soluções para as necessidades. No processo de avaliação, é detectada uma necessidade qualquer, e busca-se, na UCV, algum recurso para tender a essa necessidade. Não existe, necessariamente, um acompanhamento da UC, mas o que existe é um sensoramento de quais são as necessidades mais demandadas.

Quando o funcionário entra na *internet*, por conta própria, para fazer o curso, passa também, no decorrer do curso, por um processo de verificação de aprendizagem, ou seja, para passar de uma fase para outra, precisa vencer a fase em questão. Ao concluir o curso, passa também, no decorrer do curso, por um processo de verificação de aprendizagem, ou seja, para passar de uma fase para outra, precisa vencer a fase em questão. Ao concluir o curso, o sistema já capturou todas as informações, como os dias em que o funcionário acessou, o tempo em que ficou conectado, qual foi o desempenho, quanto progrediu em cada dia e se tem condições de gravar essas informações diretamente no currículo funcional. Há uma outra avaliação, que é mais usual, que é com o acompanhamento da gerência, onde a UC também faz a sua avaliação, verificando o desenvolvimento efetivo após o treinamento. Portanto, as duas avaliações são diretas.

A avaliação pela UC se dá através de questões para serem respondidas e que podem ser interativas, quando pela *internet* ou através de provas escritas e que, de acordo com o tipo de curso, há uma prova aberta, um teste de conhecimento, onde a pessoa mesma define se continua ou não, e tem outra em que o gerente é chamado para aplicar, efetivamente, a prova, entregando e recolhendo a prova após sua finalização, e a prova é de acordo com o grau de complexidade do treinamento que está sendo desenvolvido.

O banco já vem adotando há vários anos alguns sistemas de metas de treinamento. Então existe um padrão: média de x horas por funcionários no semestre com um mínimo de um curso por funcionário. Essa é uma forma de dar oportunidade para que todos tenham ao menos um treinamento. Essa quantidade



de horas que faz parte das metas, está dentro de um contexto de avaliação de desempenho, uma notação em que estará declarado que ele não aceitou as oportunidades que foram oferecidas para que se desenvolvesse. As ferramentas estão disponíveis e as pessoas devem fazer o melhor uso possível delas.

No início do semestre é estabelecida uma meta. Por exemplo, na área de treinamento tem uma meta de x horas por funcionário. No decorrer do semestre, cada treinamento que a pessoa faz, é anotado na sua folha de ponto, para saber quanto tempo ela dedicou a treinamentos, se o treinamento foi presencial, se foi auto-instrucional ou, ainda, se foi treinamento em serviço. Tudo isso está anotado no ponto eletrônico e serve de base para a mensuração por excelência. Quando os treinamentos são feitos via *internet*, o programa tem a identificação do funcionário e consegue capturar exatamente a hora e o minuto em que ele se conectou e desconectou. Através disso, pode-se medir o grau de desenvolvimento em termos de horas.

**Alta Gerência:** As medições são feitas através de acordos de trabalho, carteira de clientes, que é quantitativo e comportamental, desde o clima da dependência, até os treinamentos que têm que ser feitos. Acordo de trabalho, como é que se materializa em termos de rede, onde o profissional está trabalhando. É um acordo de trabalho de ver se os volumes, as quantidades, os comportamentos que ele tem que ter e aí é feita a medição. Por exemplo, no caso do gerente de contas, ele tem a carteira do cliente para administrar, para se relacionar, para gerar negócio e resultado. Nesse caso, gerente de contas, você mede, pela efetividade. Está sendo implementada no banco a avaliação 360º graus. Já estamos nas agências treinando e formando pares. Mas ainda está bem no começo. Todo mundo avalia todo mundo, eu tenho avaliação dos meus clientes, dos meus superiores, dos meus funcionários e os meus pares. Nós somos avaliados com maior abrangência possível. Essa avaliação visa a melhoria do profissional. Isso lembra o método construtivista, ele prossegue no sentido de você ir melhorando, e caso não tenha conseguido desenvolver tal competência, partem daí algumas perguntas como: por que você não desenvolveu tal

competência? Vamos saber o por quê. Se foi por falta de curso, falta de impulso ou algo do tipo. E tudo isso está sendo desenvolvido neste ano.

**Média Gerência:** Temos agora a nova GDP – Gestão de Desenvolvimento Profissional, que veio com muitas novidades boas, pois somos avaliados no modelo 360º, não seremos avaliados somente nas competências práticas, mas do que é muito importante também, o clima organizacional que você tem na agência. Esse modelo novo está sendo introduzido e estamos começando a formar os pares, estipulando os acordos de equipe, que são as diretrizes que as pessoas da equipe em nível de relacionamento humano terão que seguir.

**Operacionais:** Nós somos avaliados pelos nossos gerentes imediatos e pela nossa gerência da Unidade e pelo nosso Superintendente através dos nossos resultados. Agora o banco está implementando um novo processo de avaliação para todos os funcionários do banco.

**Conclusão:** Para a gerência da UC, existe uma avaliação de desempenho de grau de competência que são necessárias para exercer a função que é feita semestralmente. Nesse período, são definidas as competências esperadas para o desenvolvimento daquela função e quais competências terão que ser desenvolvidas para aquele período. Assim é que são definidos os treinamentos e pode-se avaliar se os objetivos são alcançados ou não. Essa avaliação é feita pelos gestores daquela equipe, sendo ele o responsável pelo desenvolvimento da sua equipe. A UC não tem diretamente um envolvimento com a avaliação de desempenho. O envolvimento é indireto, na medida em que oferece soluções para as necessidades demandadas. Não existe um acompanhamento da UC; o que existe é um monitoramento sobre quais necessidades são mais demandadas.

As medições de resultados são feitas através de acordos de trabalho, carteira de clientes, que são quantitativo e comportamental, desde o clima da dependência até os treinamentos que devem ser feitos. Acordo de trabalho é ver os volumes, as quantidades, os comportamentos que o funcionário tem que ter para atingir metas, e aí, sim, é feita a medição. Porém, o banco está em fase final

de desenvolvimento da avaliação 360°, que é um sistema de avaliação holística, nas competências práticas, e também, o clima organizacional que se tem na agência. Estão começando a formar os pares, estipulando os acordos de equipes, que são as diretrizes que as pessoas da equipe em nível de relacionamento humano terão que seguir. Portanto, este item está contemplado mais no modelo tradicional de T&D, onde a avaliação é centralizada pelos líderes da organização, que avaliam os seus profissionais e estabelecem metas semestrais para serem alcançadas durante o semestre.

**2 - Considerar o modelo de Universidade Corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem:**

*I - Existe uma estrutura fixa para o desenvolvimento do processo de aprendizagem dos locais, instalações, infra-estrutura, suporte, corpo de professores/instrutores?*

**Gerência da UC:** A infra-estrutura física, na verdade já existe. Já a estrutura pessoal, é bastante situacional, ou seja, não temos o profissional que é apenas educador. Por definição, todo funcionário do banco trabalha na sua unidade específica e, de uma a duas semanas por semestre, atua como educador. Logo, todo educador do banco é profissional, mais de trabalho do que de educação propriamente dita. Isso permite que essa pessoa, embora não seja um excelente professor, seja inteiramente ligada com as atividades do dia-a-dia. O banco já teve um modelo de educador fixo, em que ele era apenas educador, sem vinculação com as funções do banco, ou seja, não conseguia perceber as dificuldades que as pessoas encontravam em suas tarefas diárias. Com esse modelo atual, o banco entende que está muito melhor e mais produtivo. Quando o funcionário está atuando como educador, está trabalhando para aquelas mesmas pessoas que se inscreveram, independentemente da área de atuação delas, sendo muito raro acontecer que, na sala em que ele está dando aulas, tenha alguém das mesmas dependências dele. Eu, como educador do banco, passei por uma situação muito curiosa em sala, pois no curso tinha uma funcionária da qual

eu era gerente e, também, a chefe da minha área estava presente no mesmo treinamento, mas isso é muito difícil acontecer.

**Alta gerência:** Nós temos sala de aula, e também procuramos ter uma mesa na qual fazemos reuniões diárias para troca de informações pertinentes ao trabalho. Estamos nos disciplinando cada vez mais nas agências, no sentido de marcarmos um curso em um determinado horário, para que todos possam fazer ou pelo menos todos das equipes naquele determinado horário. Essa semana nós estamos desenvolvendo o curso de FAZAP (fazendo e aprendendo). Esses cursos são com o apoio da UC. Temos também no banco a figura do Multiplicador, um funcionário é eleito para fazer determinado curso, às vezes fora do banco, em horário de trabalho, e depois ele passa para todos os profissionais os conhecimentos adquiridos nesses cursos.

**Média Gerência:** Temos aqui na nossa unidade um espaço para nos reunirmos e fazermos as nossas reuniões diárias. Quando a gerente da unidade escolhe um profissional para fazer um curso fora, que depois vai ser o multiplicador na unidade, nós utilizamos este espaço físico que é bem tranquilo. A UC tem um espaço muito bom em seu local de trabalho. É um espaço físico amplo e muitos treinamentos são efetuados lá, como também podem ser alocados outros espaços, que vai depender do tipo de treinamento e da quantidade de participantes.

**Operacionais:** Na maioria das vezes, usamos os espaços da unidade; sabemos que a UC tem um espaço bom para ministrar os seus treinamentos.

**Conclusão:** A infra-estrutura fixa existe mas a estrutura de pessoas é bastante situacional, ou seja, não se tem o profissional que é apenas educador e todo profissional do banco pode, de uma a duas semanas por semestre, atuar como educador. Logo, todo educador do banco é um profissional. O Banco já teve um modelo de educador fixo, em que ele era apenas educador, sem vinculação com as funções do banco, porém, esse modelo não deu certo, em função de não

conseguir perceber as dificuldades que as pessoas encontravam em suas tarefas diárias. Com esse modelo atual, o banco percebe que é bem melhor e bem mais produtivo.

As reuniões diárias, para troca de informações pertinentes ao trabalho, são feitas em uma mesa grande dentro da própria agência. As agências estão se disciplinando para marcar um curso em determinado horário, para que todos possam fazer ao mesmo tempo. Um deles é o curso FAZAP, que tem o apoio da UC. Aparece a figura do multiplicador, onde um funcionário é eleito para fazer determinado curso, muitas vezes fora da unidade, em horário de trabalho, que depois passa para todos os demais profissionais os conhecimentos adquiridos.

Os cursos e os treinamentos são *on-line*, porém, às vezes tem treinamentos que são feitos no espaço da UC ou em lugares alugados pela UC, dependendo do número de profissionais e de quantas unidades vão participar; outras vezes são ministrados na própria agência, onde todos podem participar.

Os cursos estão disponíveis pela UC para todos ou na *intranet* ou na *internet*, ou na TV corporativa, porém, alguns cursos específicos só podem ser feitos no espaço da UC. Este item está contemplado no modelo da aprendizagem organizacional, onde aparece a educação a distância, a figura do multiplicador, e cursos como o FAZAP.

*II - Quais são os benefícios imediatos que o profissional recebe após a sua qualificação na UC?*

**Gerência da UC:** Todo treinamento que é feito pela UC ou por ela patrocinado, passa a fazer parte do currículo funcional do funcionário. Cada treinamento que ele tenha participado e que fica registrado, gera uma pontuação em concorrências internas. O banco tem um sistema de concorrência interna para preenchimento de vagas, onde em cada concorrência são definidos os parâmetros. O mesmo treinamento conta pontos diferentes de acordo com a função para a qual ele está concorrendo. Nesse sentido, é importante que o

funcionário participe de treinamentos, pois adquire conhecimentos e ganha pontos na concorrência.

**Alta Gerência:** É um diferencial. Por exemplo, através dos currículos dos profissionais, que estão disponíveis no sistema, posso encontrar um profissional que a agência está precisando. Nesse caso, conheci a sua experiência através do seu currículo e chamo esse profissional para uma entrevista na agência e assim as oportunidades vão surgindo; por isso a importância do desenvolvimento dos profissionais, portanto, o curso ou treinamento que ele faz, vai pontuar o seu conhecimento e ele fica disponível para qualquer vaga que possa surgir no banco.

**Média Gerência:** O maior benefício de todos os conhecimentos que adquirimos são as promoções. Os dois gerentes tinham sido promovidos recentemente. Os nossos gerentes nos incentivam muitos a buscarmos o nosso autodesenvolvimento.

**Operacionais:** Apoio e incentivo é só na busca no nosso autodesenvolvimento, do nosso crescimento profissional, até porque temos que atingir resultados eficazes em nosso trabalho.

**Conclusão:** Todos os treinamentos que são feitos pela UC ou patrocinados pela UC, passam a fazer parte do currículo funcional do profissional. Cada treinamento que ele participa fica registrado, gera uma pontuação em concorrências internas. O banco tem um sistema de concorrência interna para preenchimento de vagas, onde em cada concorrência são definidos os parâmetros. Nesse sentido, é importante para o profissional que, além de participar dos treinamentos adquirindo novos conhecimentos, desenvolvendo novas habilidades e adquirindo novas competências, adquire pontos na concorrência a uma futura promoção em sua carreira.

Os benefícios são de poder participar de uma seleção interna e ter pontuação por ter adquirido mais conhecimentos e desenvolvido várias habilidades através dos treinamentos e cursos oferecidos pela UC. Portanto, este

item é contemplado na aprendizagem organizacional quando o funcionário busca o seu autodesenvolvimento. Porém, deveriam existir outras formas de incentivos diretos, para que todos os profissionais possam se sentir mais estimulados a fazer,

### **3 - Treinar a cadeia de valor e parceiros, incluindo clientes, distribuidores e fornecedores terceirizados:**

*I - As ações de treinamento e desenvolvimento da UC envolvem,além do público interno, outros membros da cadeia de valor das empresas? Como se dá a prática da aprendizagem dos parceiros?*

**Gerência da UC:** Sim, deixou de se ter aquele enfoque de treinamento somente para os funcionários; o treinamento agora passa a ter um enfoque para a sociedade como um todo. Hoje, o banco tem a maior parte do seu treinamento destinado aos funcionários do banco, mas nesses treinamentos estão incluídos fornecedores, clientes. É comum o banco ter cursos aplicados exclusivamente para clientes, como por exemplo, clientes grandes, como uma prefeitura ou empresa que quer fazer um curso de CPA (Curso de Palestrantes e Apresentadores), que é o nosso curso de palestrantes e apresentadores. São cursos que não têm nenhum assunto específico do banco e é de interesse de várias áreas. Têm cursos que são voltados para um mercado específico, mas são bastante abertos, como por exemplo, o de pregoeiros, que geralmente são pessoas ligadas à administração pública direta ou indireta, mas pessoas de empresas privadas também acabam participando. Esta é uma maneira que o banco tem de mostrar mais uma porta onde ele se relaciona com a sociedade. Não é um curso que traga recursos ou negócios para o banco diretamente, mas tem a ver com o envolvimento da sociedade brasileira como um todo. O objetivo nunca é vender o curso, mas eventualmente, em algumas situações, existe uma contrapartida. Por exemplo, no MBA existem alguns que permitem a participação de clientes. Esses clientes pagam pela participação, mas o banco não está vendendo um curso, pois mesmo que o cliente não participe, o curso acontecerá

da mesma forma e, geralmente, a parcela paga pelo participante externo, é significativamente inferior ao que pagaria para uma instituição de ensino.

**Alta Gerência:** Teve MBA, que foi feito de forma mista. Havia o MBA simplesmente na área internacional, que, a partir do momento que você o vendia ao cliente externo por um valor bem menor do que o mercado, tínhamos direito a uma vaga. Nós vendemos cursos através da UC. O cliente vai fazer o curso diretamente na UC, ou ele encaminha profissionais para fazê-lo.

A agência Corpority está mais ligada as informações de cursos da UC e existe a intenção de se assinar vários convênios. Para as empresas maiores, existe essa facilidade e tem como fazer essa associação da necessidade do cliente com os cursos e treinamentos oferecidos pela UC.

**Média gerência:** Há um intercâmbio de informações. Aliás, temos um programa que é fornecido pelo nosso núcleo internacional, que se chama GECEX – Gestão do Comércio Exterior, que é a gestão do comércio exterior. Esse curso é voltado ao comércio internacional, exportação e importação. É um curso de educação entre o banco e o cliente, oferecido pela UC.

Os nossos clientes têm acesso e é feito na GECEX, em local específico, que é o nosso local de transações internacionais, apoiados pela UC.

**Operacionais:** Muitas vezes, orientamos os nossos clientes, fornecedores, em relação às necessidades ligadas ao seu dinheiro, ações, porém, não conhecemos nada que vai além disso.

**Conclusão:** O treinamento deixou de ter enfoque somente para os funcionários. O treinamento passa a ter um enfoque para a sociedade como um todo. Portanto, o banco tem a maior parte dos seus treinamentos destinados aos seus funcionários, mas, nesses treinamentos, também estão incluídos fornecedores, clientes.



É comum o banco ter cursos aplicados exclusivamente para os clientes, como por exemplo o CPA. É um curso cujo conteúdo não tem assunto específico do banco, mas é de interesse de várias áreas. Têm cursos voltados para um mercado específico do banco e são de interesse de várias áreas, como por exemplo, o de pregoeiro, que geralmente é destinado a pessoas ligadas à administração pública direta ou indireta, mas pessoas das empresas privadas também participam etc. Esta é uma maneira que o banco tem de mostrar mais uma porta onde ele se relaciona com a sociedade na qual está inserido. O objetivo é nunca vender o curso, mas, eventualmente, em algumas situações, existe uma contrapartida. Por exemplo, no MBA existem alguns cursos que são formatados e permitem a participação dos clientes. Esses clientes pagam pela participação, mas o banco não está vendendo o curso, pois mesmo se o cliente não participar, esses cursos acontecem do mesmo jeito. Teve MBA que foi feito de forma mista, ou seja, a partir do momento que era vendido ao cliente externo, por um valor bem menor que o do mercado, havia o direito de uma vaga. Vendia-se o curso através da UC. O cliente pode fazer cursos diretamente na UC, ou ser encaminhado para uma instituição na qual o curso está sendo realizado. Esses cursos são de parceria da UC com a Instituição que está oferecendo.

Existe um intercâmbio de informações. Aliás, há um programa que é fornecido pelo núcleo internacional, que se chama GECEX. Esse curso é voltado ao comércio internacional, exportação e importação. Esse curso é oferecido pela UC, e outros cursos na área de educação entre o banco e o cliente.

Há alguns cursos oferecidos para os clientes, principalmente em operações de Comércio Exterior. Este item contempla a aprendizagem organizacional, porque se percebe um intercâmbio, uma troca de informações através desse processo de aprendizagem, porém, quando o profissional tem que vender o curso ao cliente e isso lhe garante uma bolsa para fazê-lo também, isso não é modelo de aprendizagem organizacional, isso está “amarrado” à meta de produção.

II - *Os parceiros ministram treinamentos ou cursos em algum momento da organização? Quantas vezes por ano esse treinamento acontece? Explique através de exemplo.*

**Gerência da UC:** Eventualmente, sim. De acordo com o caso, a empresa parceira precisa treinar o pessoal do banco para trabalhar com a ferramenta que eles oferecem, como acontece com o sistema de telefonia do banco, da segurança etc.

Depende muito da necessidade. Há um tempo atrás foi detectada uma necessidade de desenvolvimento de um treinamento para os vigilantes das agências e que são terceirizados. O banco desenvolveu um treinamento onde foram capacitados os supervisores dos vigilantes, e os supervisores dos vigilantes treinaram seus subordinados. Então o banco criou o curso, desenvolveu e disponibilizou o material e treinou o funcionário da empresa parceira e ele, por sua vez, treinou seus funcionários. No Estado de São Paulo, e em particular nesse treinamento, foram envolvidos cerca de 150 funcionários das empresas contratadas. Isso não é sistematizado, mas acontece sempre que existe uma necessidade específica.

**Alta Gerência:** Os nossos instrutores presenciais podem no máximo ministrar dois cursos, sendo que eles passam sempre por uma reciclagem feita pela UC e, além disso, a UC fornece todo o material para eles continuarem se atualizando. Temos alguns treinamentos, como por exemplo da área de telefonia, e aí sim temos algumas reuniões em relação a essas mudanças ou alterações de informações.

**Média Gerência:** Os clientes geralmente nos passam informações. O conhecimento que temos do mercado, principalmente de mercados específicos como pequenas indústrias, lojistas, acho que 70 a 80% são os clientes que nos informam, e vêm da nossa conversa com eles, com quem aprendemos, e o restante deste mercado vem através de leituras de jornais e revistas entre outros.

**Operacionais:** Recebemos informações novas de alguns parceiros do banco, como por exemplo o sistema de telefonia.

**Conclusão:** Eventualmente, sim. De acordo com o caso, a empresa parceira precisa treinar o pessoal para trabalhar com uma ferramenta que eles oferecem, como por exemplo o sistema de telefonia do banco. Há um tempo atrás foi detectada uma necessidade de desenvolvimento de um treinamento para os vigilantes das agências que são terceirizados. O banco desenvolveu um treinamento onde foram capacitados os supervisores dos vigilantes e os supervisores treinaram os vigilantes. Então o banco criou o curso, disponibilizou o material e treinou os funcionários da empresa parceira. No Estado de São Paulo foram treinados 150 funcionários das empresas contratadas.

Os instrutores presenciais podem no máximo ministrar dois cursos, sendo que eles passam sempre por uma reciclagem feita pela UC e, além disso, a UC fornece todo o material para eles continuarem se atualizando.

Os clientes geralmente passam grandes informações. O conhecimento que se tem do mercado, principalmente de mercados específicos, como pequenas indústrias, lojistas, 70 a 80% são dos clientes que informam. E o restante que se aprende desses mercados vem do conhecimento interno, de leituras de revistas ou jornais.

O curso de telefonia, por exemplo, foi ministrado pelo pessoal que é parceiro do banco. Este item contempla o modelo de aprendizagem organizacional estudado nas empresas.

<b>4 - Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes envolvidos com o aprendizado:</b>
---

I - *Como a UC envolve os líderes no processo de aprendizado?*

**Gerência da UC:** Voltando à questão da gestão de desempenho, sabemos que o gestor tem, por definição, a obrigação de desenvolver a sua

equipe, precisando estar “ligado” às necessidades de desenvolvimento de competências de seus funcionários e propiciar esse treinamento através da UC ou de treinamento externo que precise ser contratado. O gestor, tendo seu funcionário melhor capacitado, vai gerar mais negócios para as suas dependências, vai gerar uma rotina de trabalho mais eficaz e tranqüila, para que possa atuar efetivamente como gestor da equipe e não como um executor de atividades que seus funcionários não apresentam capacidade de realizar. Nesse caso, se o gestor não consegue um bom desempenho da equipe, a avaliação de desempenho dele recebe uma pontuação negativa. Caso ele não tenha capacidade para desenvolver sua equipe, receberá também um treinamento para melhorar sua performance com seus funcionários.

**Alta Gerência:** A liderança, de modo geral, participa de um alinhamento dos programas e ação da UC, visando às estratégias de seus negócios. É um nível estratégico, pois temos que fazer a coisa de uma forma que se tenha menos riscos e é por isso a cobrança para que todos façam os treinamentos e cursos. Os líderes são responsáveis pelo desenvolvimento dos seus funcionários e são cobrados pelos resultados desses profissionais. Temos que gerar negócios e a UC nos dá o suporte na parte de desenvolvimento, colocando cursos disponíveis para que todos os profissionais aprimorem cada vez mais os seus conhecimentos.

O desenvolvimento do funcionário é de co-responsabilidade entre o gestor e o funcionário. Estamos desenvolvendo o funcionário, não só para hoje, e essa é uma responsabilidade que temos como líderes. Afinal, temos que desenvolver os funcionários não só para o cargo que ele ocupa hoje, mas também para futuros cargos. Nós temos que fazer com que o funcionário vá sempre além do esperado.

O importante é o funcionário saber porque fazer, é importante ele saber porque desenvolve esse trabalho. Sabemos que vai depender da automotivação do funcionário para ele crescer e se desenvolver em sua carreira profissional. Os gestores e os líderes acabam ajudando nesse processo.

A instituição poderia envolver muito mais os seus líderes dentro dos processos do banco. Não existe nada além do seu referencial no currículo dele, na sua pontuação, não existe um incentivo adicional a isso.

**Média Gerência:** Os gerentes, as lideranças, são referências do banco. Parte das ações de treinamento e desenvolvimento vem do GEP (Gestão de Pessoas) e da superintendência, outra parte vem da diretoria. Tivemos um curso que foi por parte da diretoria, para evitar fraudes cadastrais. Foi uma decisão diretiva, mas acho que todos participam. Os líderes têm a preocupação com a educação dos seus profissionais, têm um papel de orientador. Muitas vezes, os funcionários não têm essa preocupação própria com o seu desenvolvimento, então os líderes muitas vezes incentivam, motivam para que eles sejam também co-responsáveis.

**Operacionais:** Os líderes das unidades com certeza participam muito mais dessas ações e diretrizes que o banco exige para cada unidade, que estão sempre muito próximos dos nossos superintendentes, da nossa diretoria.

**Conclusão:** A liderança de modo geral participa do alinhamento dos programas e ação da UC, visando sempre às estratégias de seus negócios. É um nível estratégico, pois tem que fazer a coisa de uma forma que o banco tenha menos riscos e por isso a cobrança para que todos façam os treinamentos e cursos. Os líderes são responsáveis pelo desenvolvimento dos seus funcionários e são cobrados pelos resultados desses profissionais. Todos têm que gerar negócios para o banco e a UC dá o suporte na parte de desenvolvimento, colocando cursos disponíveis para que todos os profissionais aprimorem os seus conhecimentos. O desenvolvimento do profissional é de co-responsabilidade entre a gerência e os profissionais, desenvolvimento não só para hoje, mas também para futuros cargos, fora ou dentro do banco.

*II - A alta administração, como por exemplo o presidente, participa também das ações e programas da UC?*

**Gerência da UC:** A estrutura da UC do Banco do Brasil tem o núcleo central em Brasília que cuida de todos os aspectos estratégicos, táticos, de desenvolvimento de necessidades e existem as unidades regionais, como é o nosso caso aqui em São Paulo, que cuida do Estado, assim como outras espalhadas pelo Brasil que cuidam de sua própria área específica, embora a atuação dessas unidades seja mais limitada, pois elas cuidam, maciçamente, de distribuir os produtos e serviços já desenvolvidos. Tem uma parte de desenvolvimento local, de acordo com a demanda das unidades e que se aplicam apenas a elas em particular. Eventualmente, uma dessas necessidades pode se tornar a solução para outras unidades do País, passando a ser divulgado a todas às outras unidades. A UC procura se alinhar à missão e à visão de futuro da empresa, visto que seria pouco lógico se ela atuasse numa linha diferente dessa, pois o que está expresso na visão futura do banco é o terreno onde a UC planta sua semente.

**Alta gerência:** A alta administração, como presidência, superintendência e diretoria, participa dos planos estratégicos e táticos do desenvolvimento do negócio e traçam estratégias junto com a UC para o desenvolvimento das áreas do banco.

**Média Gerência:** Sim, eles determinam muitas vezes os cursos e treinamento que são específicos para o desenvolvimento dos nossos negócios em função das estratégias traçadas.

**Operacionais:** Com certeza, sim, são eles que traçam as estratégias do negócio do banco.

**Conclusão:** A estrutura da UC tem o núcleo central em Brasília que cuida de todos os aspectos estratégicos, táticos de desenvolvimento de necessidades e existem as unidades regionais, como é o caso aqui em São Paulo, que cuida de todo o Estado de São Paulo. Embora a atuação dessas unidades seja mais limitada, pois cuidam de distribuir os produtos e serviços já desenvolvidos, tem uma parte de desenvolvimento local, de acordo com a demanda das unidades que

pode se tornar a solução para outras unidades do País, passando a ser divulgado a todas as outras unidades do País. A UC procura se alinhar à missão e a visão de futuro da empresa, pois o que está expresso na visão futura do banco é o terreno onde a UC planta a sua semente. A alta administração como presidência, superintendência, diretoria, participam dos planos estratégicos e táticos do desenvolvimento do negócio e traçam estratégias de aprendizagem e desenvolvimento junto com a UC para todas as áreas do banco. Este item está contemplado no modelo de aprendizagem organizacional.

### **5 - Pensamento Sistêmico:**

*I - Como se pode perceber que as diferentes áreas da empresa estão intercambiando informações e conhecimentos? Como se dá essa visão sistêmica na prática?*

**Gerência da UC:** Nem sempre a UC tem condições de capturar esse tipo de interação. Muito embora essa informação esteja de posse da UC, não temos um processamento nesse sentido, a não ser que exista uma demanda específica. Na área de negócios do banco, em particular, essa interação existe de maneira muito intensiva porque os negócios não são estanques. Por exemplo, o banco tem uma agência que cuida de clientes “corporation”. Nesses casos, os clientes dessa agência são grandes corporações, que têm funcionários, e se o banco tem essa corporação como cliente, provavelmente a folha de pagamento dessa empresa é do banco também, porém, o correntista, que é funcionário dessa empresa, não vai ser cliente da agência “corporation”. Ele vai ser cliente de uma rede de varejo, que é uma outra agência, que é um outro pilar comercial que está ligado a uma outra dimensão da empresa. Não se pode imaginar que o gerente dessa agência de varejo não conheça e não trabalhe alinhado com o gerente da agência “corporation”, porque os clientes de uma agência têm correlação direta com os clientes da outra agência. Nesse sentido, é impossível não haver interação entre as unidades, apesar de serem de unidades distantes.

**Alta Gerência:** O intercâmbio acontece de maneira informal. Agora com o MBA a distância, vai iniciar uma maneira mais formal, porque você faz um grupo.

**Média Gerência:** É sempre uma troca e muitas vezes trocamos informações pertinentes ao nosso dia-a-dia de trabalho. Quando a minha funcionária tem dúvidas, sento com ela e digo: vamos ver juntos, vamos aprender juntos, porque eu também não sei tudo. Então descobrimos juntos. Acho que essa é a melhor forma de incentivar o funcionário a aprender. É só ele saber que existem ferramentas disponíveis no banco para ele buscar esse conhecimento. Com a troca de informações, conhecimentos e experiências todos acabam ganhando.

**Operacionais:** Acho que são as trocas de informações e conhecimentos que fazemos entre todos da agencia.

**Conclusão:** Na área de negócios do banco, essa interação existe de maneira muito intensiva porque os negócios não são estanques. Por exemplo: o banco tem uma unidade que cuida de clientes, chamada "corporation". Esses clientes, são clientes de grandes corporações que muitas vezes têm a sua folha de pagamento com o banco. Porém, o correntista que é funcionário dessa empresa não vai ser cliente da unidade "corporation", ele vai ser cliente de uma rede de varejo, que é um outro " pilar" negocial que está ligado a uma outra dimensão da empresa. Então, o cliente da unidade de varejo deve trabalhar alinhado com o gerente da unidade "corporation", porque os clientes de uma unidade têm correlação direta com a outra unidade do banco. Por isso, a interação fica clara entre essas duas unidades, contemplando-se, neste caso, a aprendizagem organizacional dentro da empresa.

II - *Esses conhecimentos e informações também são intercambiados pelos parceiros externos a organização? Quais são as ferramentas desenvolvidas e utilizadas para que isso aconteça? Dê um exemplo de como isso se dá na prática.*



**Gerência da UC:** Vamos pensar o conhecimento das informações sempre do ponto de vista relacional. Pode ser um parceiro, pode ser um fornecedor ou um cliente e, de acordo com o tipo de relacionamento que aquele parceiro tem com o banco, essas informações podem ser trocadas constantemente, e se desenvolve num processo de exportação que, para a empresa, é uma coisa nova, mas que para o banco não é. Então o banco precisa treinar os funcionários daquela empresa para que eles consigam realizar toda a parte negocial, documental, para fazer bem o negócio dela. Na área de negócios internacionais, por exemplo, nós temos seis ou sete cursos rápidos de um dia ou dois, que são disponibilizados para qualquer cliente e que são os princípios básicos de negócios internacionais e que têm uma demanda muito grande. Esta é também uma forma de interação, onde o banco dá uma assessoria e torna-se parceiro do cliente. Durante algum tempo, havia em algumas agências, a “sala mercosul”, criada pelo banco, onde se dava todo apoio para os funcionários das empresas que precisavam desenvolver negócios na área do mercosul, oferecendo assessoria e treinamento para o funcionário fazer cumprir o objetivo da empresa. Nós temos hoje funcionários do banco que trabalharam dentro das empresas e temos funcionários das empresas que trabalham dentro do banco, não só em termos de prestadores de serviços, mas como clientes mesmo. Por exemplo, para a manutenção da rede de computadores do banco, tem os funcionários do banco que cuidam de algumas coisas e tem os funcionários da empresa parceira que trabalham nas instalações do banco e, se eles têm algum tipo de problema, tem que ser feito um ajuste, tanto para os funcionários do banco quanto para os da empresa parceira. Qualquer rotina, qualquer sistema que tenha qualquer tipo de alteração, requer uma interação muito grande entre eles.

**Média Gerência:** Acho que sim, pois trocamos também informações, experiências com os parceiros externos, principalmente com os clientes que muitas vezes nos trazem informações até dos nossos concorrentes ou informações diferentes das que nós conhecemos, e isso é uma forma de aprender e que muitas vezes agrega valor ao nosso trabalho.

**Operacionais:** Muito pouco acontece em nossa área.

**Conclusão:** Há que se no conhecimento das informações sempre do ponto de vista relacional. Pode ser um parceiro, um fornecedor ou um cliente e, de acordo com o tipo de relacionamento que aquele parceiro tem com o banco, essas informações podem ser trocadas, por exemplo, num processo de exportação que a empresa precisa. Para a empresa pode ser uma coisa nova, mas para o banco não é. Então o banco tem que treinar os funcionários daquela empresa para que eles consigam realizar toda a parte comercial, documental, para fazer bem o negócio da empresa em relação à exportação. Na área de Negócios Internacionais, por exemplo, há seis a sete cursos rápidos de um ou dois dias que são disponibilizados para qualquer cliente e que são os princípios básicos de Negócios Internacionais e tem uma demanda muito grande, que é também uma forma de interação entre o banco e a empresa, onde o banco dá uma assessoria e torna-se parceiro do cliente. Durante algum tempo, havia em algumas agências a “sala mercosul”, oferecendo assessoria e treinamento para os funcionários fazerem cumprir o objetivo das empresas. Há hoje funcionários do banco que trabalham dentro dessas empresas e tem funcionários dessas empresas que trabalham dentro do banco, não só em termos de prestadores de serviços, mas como clientes mesmo. Por exemplo, para a manutenção da rede de computadores do banco tem os funcionários do banco que cuidam dos sistemas e tem os funcionários da empresa parceira que trabalham na manutenção e instalações do banco. Qualquer rotina, qualquer sistema que tenha que sofrer qualquer tipo de alteração, requer uma interação muito grande entre o banco e a empresa parceira.

Os conhecimentos e informações são muitas vezes intercambiados de maneira informal. Acredita-se que agora, com MBA a distância, vão iniciar um outro ciclo mais formal, porque vão se trocar muito mais informações e conhecimentos com o grupo que está participando dessa especialização. Tem alguns conhecimentos e informações que são passadas por alguns parceiros do banco, como por exemplo, os serviços de telefonia, de suporte de informática etc.

Trocam-se alguns conhecimentos e informações com os profissionais que dão suporte em algumas áreas, como operação, manutenção etc. Este item é, portanto, contemplado dentro da aprendizagem organizacional, no modelo estudado.

## **6 - A Construção de uma visão compartilhada:**

*I - Como é possível comprovar a construção da visão compartilhada dentro da organização? Dê um exemplo de um conhecimento ou valor disseminado.*

**Gerência da UC:** Na verdade, eu acho difícil colocar como uma comprovação. O que observamos é a visão que as pessoas têm de toda essa questão de treinamento, como isso acontece, de como as necessidades são atendidas. Nesse sentido, percebe-se que existe uma certa uniformidade no entendimento de que é uma atividade importante, necessária para o banco e para as pessoas. Isso também é percebido através das empresas quando têm contato com esse tipo de atividade, que se mostram surpresas por esse desenvolvimento. Nós nunca tivemos um tipo de avaliação que fosse minimamente merecedora de um retoque, pois sempre foram avaliações excelentes, tendo até relato de pessoas que não imaginavam que pudesse haver um treinamento de tão boa qualidade desenvolvido por uma empresa que não é de treinamento, mas que se preocupa com a excelência do que está desenvolvendo.

**Alta Gerência:** Na verdade, nós só trabalhamos em grupo, podemos até não perceber, mas só trabalhamos dessa forma, visto que, sozinho, você não realiza um bom trabalho. Nós, apesar de termos um departamento de atendimento de pessoas físicas e de pessoas jurídicas, o caixa trabalha para nós todos. A pessoa jurídica trabalha para a pessoa física, e vice-versa, e eles só conseguem fazer o atendimento se estivermos aqui também, então tudo é feito em equipe. A aprendizagem da visão compartilhada acontece nos trabalhos em equipes, grupos que geram conhecimento. O processo de aprendizagem contínua acontece constantemente porque o banco investe muito e todos estão numa constante

evolução da aprendizagem e de conhecimento. A cada ano, o banco estabelece metas e temos que buscar alcançá-las para a realização do nosso negócio. Estamos o tempo todo trocando e aprendendo com as pessoas, não só com os nossos funcionários, como também com os clientes, fornecedores etc. É uma troca de informações, experiências e conhecimentos, no tempo todo de trabalho.

**Média Gerência:** Nós trabalhamos muito em grupo, as informações e as experiências de trabalho são trocadas constantemente.

**Operacionais:** São os gerentes imediatos aos quais recorreremos quando temos alguma dificuldade e são eles que nos orientam. Tudo isso é uma troca.

**Conclusão:** O que se observa é que a visão que as pessoas têm de toda essa questão de treinamento, é de como isso acontece, e de que forma as necessidades são atendidas etc. Nesse sentido, percebe-se que existe uma certa uniformidade no entendimento e compreensão, de que o treinamento é uma atividade importante para o banco e para o desenvolvimento dos profissionais. Todos os treinamentos são bem elogiados pelos profissionais que participam. São treinamentos de boa qualidade, desenvolvidos pela UC, que se preocupa com a excelência do que está oferecendo aos profissionais.

Na verdade, os trabalhos são geralmente feitos em grupos, e se percebe que a aprendizagem flui de uma forma mais tranqüila. Têm as divisões de cargos, como por exemplo, departamento de atendimento, pessoa física, pessoa jurídica, caixa, e percebe-se que as áreas se inter-relacionam o tempo todo, como por exemplo o caixa que trabalha para todas as áreas do banco, a pessoa jurídica que trabalha para a pessoa física e vice-versa. A visão compartilhada e a aprendizagem vão se solidificando nos trabalhos em equipes, grupos que geram conhecimentos e trocam esses conhecimentos entre si. O processo de aprendizagem contínua acontece constantemente porque o banco investe muito em treinamento e desenvolvimento de habilidades, competências e conhecimentos/informações para todos os seus profissionais.

A visão compartilhada aparece nas informações e conhecimentos que são trocados por diferentes áreas do banco. Muitas vezes, há informações que não estão no manual e tem-se que buscar aprender com as pessoas que têm conhecimento desse ou daquele projeto, então trocamos muitas informações e conhecimentos que passam a ser compartilhados por todos dentro da nossa unidade. Portanto, esse item está contemplado nos modelos estudados de aprendizagem organizacional.

*II - A aprendizagem contínua, difundida entre os profissionais que participam da UC, melhorou a competitividade organizacional frente ao mercado? Como é possível medir?*

**Gerência da UC:** Podemos usar, como parâmetros dessa metodologia, a posição do banco no *ranking* do mercado bancário. O banco vem, sistematicamente, melhorando a sua posição, consolidando algumas posições de destaque, sendo em algumas o primeiro já há algum tempo, e, em outras, vem ganhando terreno. O profissional do banco, hoje, é muito mais habilitado, capacitado, comprometido com a sua própria carreira e desenvolvimento pessoal e profissional do que era há alguns anos. Em geral, o que tem acontecido na dinâmica de mercado, é que o funcionário que entra no banco e se desenvolve, quando sai encontra oportunidades de mercado muito mais favoráveis do que quando entrou no banco, ou seja, no tempo em que ele viveu dentro da empresa, capacitou-se de forma bastante desejável para o mercado, o que indica que essas atividades são importantes. Outra forma que se pode observar e que melhorou essa competitividade do banco é que o profissional bancário tem uma visão cada dia mais aberta do negócio. Ele não vê mais apenas o negócio dele, apenas o cliente dele, pois consegue entender que, para que o cliente dele seja bem atendido, não basta o atendimento dele em particular. As outras unidades do banco também têm as suas parcelas de responsabilidade e os funcionários dessas unidades, que não enxergam o cliente diretamente, sabem que ele existe, que é importante e sabem que se eles não fizerem bem suas atividades, não adianta o gerente de contas, que está atendendo o cliente, ser mágico, pois as

coisas não vão acontecer e não vai haver um negócio eficiente se cada um não fizer a sua parte.

**Alta Gerência:** Teve reconhecimento. Nós vamos ao mercado e o mercado vem atrás da gente também. Muitos bancos nos convidar para trabalhar com eles.

Não dá para mensurar isso. Quando eu fiz a minha pós-graduação, o banco estava começando a mostrar a cara dele. Hoje, nós visitamos clientes, coisa que antes não acontecia, porém, agora, isso faz parte do negócio. Nós tivemos um crescimento “astronômico”.

A melhora da competitividade aparece não só pela lucratividade com pelo lançamento de novos produtos que nunca tínhamos ouvido falar, e hoje nós estamos em primeiro lugar. E os nossos recursos humanos são fabulosos.

**Média Gerência:** Eu acho que cada vez mais que cursos sejam colocados à disposição do funcionário, cada vez mais conseguiremos ficar competitivos. Já somos bastante competitivos no mercado, mas eu acho que para aprimorar essa competitividade, é imprescindível que cursos sejam ministrados, informações sejam passadas aos funcionários, como vem acontecendo atualmente. Eu acho que informação e conhecimento são poder. Qualquer conhecimento agrega poder ao ser humano.

**Operacionais:** O banco hoje é bem mais dinâmico e os clientes são atendidos de forma especial, diferente de muitos concorrentes.

**Conclusão:** Todos os profissionais envolvidos na pesquisa perceberam que o banco, através da implantação da aprendizagem contínua, reformulou a imagem do próprio profissional, onde hoje é visto como um consultor de negócios, e uma grande parte dos produtos oferecidos pelo banco são líderes de mercado. Portanto, informação e conhecimento fazem a diferença para a empresa se tornar mais competitiva no mercado e isso remete à visão da aprendizagem organizacional dentro da empresa.

## **CAPÍTULO 6**

# **Discussão da Análise e Conclusão**

Conforme foi mostrado, a UC do Banco do Brasil existe há quatro anos e surgiu como uma estratégia para reaparelhar a sua força de trabalho. Ela representa um processo no qual profissionais de todos os níveis estão envolvidos em um aprendizado contínuo e permanente para melhorar seu desempenho no trabalho. Por isso, ela representa um esforço notável para desenvolver em todos os níveis da organização as qualificações, o conhecimento e as competências necessárias ao sucesso no trabalho atual e futuro.

O banco direciona recursos para a UC porque acredita que a chave do seu sucesso e de sua vantagem competitiva no mercado está em oferecer aos funcionários maior acesso à atualização de seu conhecimento e de suas qualificações. A UC apresenta uma análise detalhada das soluções educacionais que o banco está desenvolvendo tanto para funcionários quanto para clientes, parceiros e fornecedores, buscando assegurar que todos os seus integrantes da cadeia de valor possuam qualificações necessárias ao sucesso.

No Banco do Brasil, a UC apresenta ações e diretrizes baseadas nas estratégias da aprendizagem contínua e conta com o apoio e envolvimento da alta administração, como diretoria, superintendência, gerência. Essa aprendizagem contínua é vinculada cuidadosamente às necessidades estratégicas do banco e conta com as parcerias de colaboração e alianças com vários parceiros de aprendizagem, que incluem universidades locais, universidades nacionais, universidades internacionais, escola da comunidade, institutos técnicos, empresas de treinamento, empresas de consultoria e organizações de aprendizagem sem fins lucrativos.

A Universidade Corporativa do Banco do Brasil tem sua unidade central em Brasília e mais doze unidades regionais espalhadas por todo o País. Da

unidade central em Brasília é que saem as estratégias de ações e práticas para todas as regionais. A regional pesquisada foi a de São Paulo, que cuida da Cidade de São Paulo e de todo o Estado de São Paulo.

As estratégias educacionais aplicadas pela UC consideram integralmente a estratégia do banco, considerando as necessidades de negócio e o desenvolvimento de competências que garantam o resultado e a execução das políticas do banco. As necessidades são apontadas pelos direcionamentos estratégicos, pelas áreas gestoras dos negócios e prospectadas pelos profissionais de educação corporativa. Todas as necessidades apontadas são avaliadas e enquadradas em metodologia que melhor atenda às características da demanda.

A definição da metodologia e modelos relacionados à aprendizagem e a educação empresarial são de responsabilidade da Diretoria de Gestão de Pessoas e da UC, que buscam propiciar o atendimento ao desenvolvimento contínuo dos profissionais, até mesmo para atender às necessidades do dia-a-dia do trabalho.

O principal objetivo da criação da UC é de institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua, vinculada às mais importantes estratégias do banco, gerando vantagem competitiva. Por isso, a UC desenvolve um conjunto de competências específicas para o negócio do banco.

No estudo feito na UC do Banco do Brasil, detectou-se que algumas ações e práticas desenvolvidas pela UC são contempladas dentro do Modelo de UC, proposto pelos autores estudados, MEISTER (1999) e SENGE (2000), conforme analisamos a seguir:

*1 - Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização:*

Pode-se verificar que a estratégia do banco é refletida nas ações e práticas da UC e que os programas de aprendizagem oferecidos pela UC estão também alinhados às estratégias do banco. A estratégia de aprendizagem está



contemplada neste item, porque possui ferramentas que identificam as exigências dos cargos e preparam os profissionais para desenvolvimento de competências para gerar resultados em seus negócios. Além disso, a UC disponibiliza cursos e treinamentos dentro e fora do horário de trabalho para que os profissionais busquem adquirir novos conhecimentos e desenvolvam novas competências, não só para propiciar melhores resultados na sua função, bem como para que busquem o seu autodesenvolvimento.

Entretanto, existe uma cobrança de cima para baixo, onde as prioridades de treinamentos para os profissionais das unidades de negócios (agências) são os cursos e treinamentos das grades dos cargos, que são os treinamentos técnicos, específicos, do negócio de cada função, para a busca de resultados eficazes. Essa forma remete ao treinamento tradicional, no qual a liderança determina os cursos e treinamentos para determinados profissionais.

Observa-se que os cursos mais demandados para a qualificação profissional são de cunho técnico, específicos da grade de cargos. São cursos que o profissional do banco tem que conhecer para que possa desenvolver suas atividades e obter resultados excelentes, além de muitos profissionais também buscarem outros cursos e treinamentos para o desenvolvimento de novas competências e pontuarem para uma possível promoção. Porém, deve-se lembrar que esse procedimento não é obrigatório, portanto, só vão buscar essa forma de aprendizagem quem tem interesse em se autodesenvolver.

Eles não são cobrados, apenas incentivados. Se os profissionais participarem de novos treinamentos, novos cursos, poderão ter a oportunidade de crescimento no banco, caso contrário, essa possibilidade não existe. Este item está contemplado no novo modelo de aprendizagem, utilizado pela UC, pois apresenta uma nova maneira de o profissional buscar a sua aprendizagem, onde a empresa é co-responsável pelo seu desenvolvimento. Em relação à demanda de cursos, remete-se ao treinamento tradicional, onde a demanda, incentivada pelas lideranças, são os treinamentos de formação técnica para o bom desempenho do cargo.

Verifica-se que os profissionais são capacitados pela UC para utilizarem as ferramentas de tecnologia disponibilizada pelo banco e acessarem novos conhecimentos, adquirir novas competências, por meio de diferentes formas de aprendizagem. Eles podem buscar cursos e treinamentos pela *internet*, *intranet*, na estação de trabalho e fora do banco, pela ferramenta Web, da UNIBB e na aprendizagem a distância. Portanto, esse item está contemplado no modelo de aprendizagem da UC.

As necessidades de aprendizagem atuais e futuras dos profissionais são definidas pelos direcionamentos estratégicos do banco, pelas áreas gestoras dos negócios e prospectadas pelos profissionais da UC. As necessidades de aprendizagem apontadas são avaliadas e enquadradas em metodologia que melhor atendam às características da demanda e que são consideradas necessidades de aprendizagem para desenvolvimento dos profissionais frente ao seu negócio atual e futuro do banco. O conceito de aprendizagem nesse sistema é pontuado quando os profissionais podem e devem buscar outros tipos de cursos e treinamentos que estão disponíveis na UC, para o seu autodesenvolvimento.

Contudo, nota-se que a aprendizagem fica prejudicada nas unidades de negócios (agências), quando o gestor determina os cursos e treinamentos que os seus profissionais devem fazer, que são considerados obrigatórios da grade para um desempenho eficaz em sua função. Apesar de esses gestores incentivarem os seus profissionais a buscar outros tipos de treinamentos e cursos que estão disponíveis pela UC para o seu autodesenvolvimento, eles também, de forma centralizada, determinam que no horário de trabalho sejam dadas prioridades para os cursos técnicos específicos da grade de cada cargo. Isso também remete a compreender o modelo de treinamento tradicional.

A UC cria uma agenda de treinamento de acordo com as necessidades específicas mais necessárias dos profissionais em relação ao seu negócio, e levanta essas necessidades por meio de uma pesquisa informal com os profissionais, juntamente com a superintendência, que é o órgão que cuida das unidades (agências). Depois a UC disponibiliza essa grade de treinamento na rede

e as pessoas se inscrevem. Porém, para cada curso, existe um público-alvo; por isso a necessidade de se fazer uma seleção de participantes. Esse item remete a um modelo de aprendizagem onde as necessidades de treinamento são atendidas pela demanda do negócio e os participantes desses treinamentos se inscrevem porque são selecionados como público-alvo do negócio.

O outro formato de distribuir participantes pela oferta de treinamentos é quando uma unidade já sabe quem ela quer que participe desse treinamento, indicando assim, os profissionais que deverão ser inscritos. Esta forma de distribuição de participante para a oferta de treinamento não é diferente do modelo de treinamento tradicional.

A definição da metodologia e de modelos relacionados à aprendizagem e educação empresarial é de responsabilidade da Diretoria de Gestão de Pessoas e da UC, que buscam propiciar o atendimento ao desenvolvimento contínuo dos profissionais, até mesmo para atender às necessidades do dia-a-dia.

O modelo de aprendizagem não está pontuado neste item, em relação ao modelo de educação corporativa, pois teria que privilegiar a nova forma de aprendizagem, trocada por meio das experiências e conhecimentos do dia-a-dia, de trabalho dos profissionais. São essas trocas de conhecimentos e experiências que geram uma nova forma de aprendizagem, um novo conceito, uma nova informação. Esses modelos prontos, como foi colocado, remetem ao modelo de treinamento tradicional.

Percebe-se, ainda, que neste item analisado, as competências são atualizadas por meio de novos produtos, novos cursos e treinamentos que são colocados no mercado, porém, existe uma demora muito grande para se reciclar competências e conhecimentos. Esse item não tem diferença nenhuma do treinamento tradicional. Entretanto, a geração de informação é feita de forma rápida pelos canais de informação que o banco tem e imediatamente o profissional é comunicado sobre qualquer mudança de operação e se o profissional encontrar qualquer dúvida na hora em que estiver resolvendo negócios, ele tem um canal

aberto diretamente com a sua diretoria ou com a sua superintendência. Uma outra forma de atualizar as competências e desenvolver novos conhecimentos, que torna o processo de aprendizagem presente, são os cursos de Graduação, Pós-graduação, inclusive a distância, que a UC oferece por meio das parcerias com entidades acadêmicas, como a Fundação Getulio Vargas. É pelos boletins diários que a UC os divulga no sistema, para o profissional ler assim que liga o seu computador para começar a trabalhar. Esses itens analisados contemplam o novo modelo de aprendizagem proposto pela UC.

Verifica-se que existe um sistema de avaliação que envolve avaliação de reação ao treinamento, avaliação de aprendizagem e avaliação de impacto no treinamento. Esses tipos de avaliações são constantes. No entanto, a avaliação de desempenho referente à aprendizagem e o grau de competência que é necessário para exercer a função, são mensuradas semestralmente. A UC não tem diretamente um envolvimento com a avaliação de desempenho; o envolvimento é indireto, na medida em que oferece soluções para as necessidades mais demandadas, cujo monitoramento a UC faz.

A Gestão de Pessoas juntamente com a UC estão atualmente implantando a avaliação de desempenho 360º, considerada uma avaliação total, onde todos os profissionais vão avaliar e também serão avaliados. Este processo de implantação está bem no início; por enquanto ainda estão formando os pares.

Pode-se perceber alguns processos de avaliação que a UC faz em relação aos cursos e treinamentos aplicados que são pertinentes para avaliar os processos de aprendizagem adquiridos após os cursos e treinamentos dos profissionais. A outra forma de avaliação de desempenho é aquela aplicada semestralmente pelos gestores, de forma centralizada, nas suas unidades, para avaliar aprendizagem e competências definidas anteriormente para o semestre.

Estes tipos de avaliações de desempenhos não são diferentes das avaliações do treinamento tradicional, porém, percebe-se um movimento no sentido de a UC buscar uma ferramenta mais eficaz para os seus processos,

como a avaliação de desempenho 360º, que é considerada uma forma de avaliação abrangente, holística. Talvez, com essa nova ferramenta, a UC possa criar um sistema de avaliação mais eficaz, para medir os processos de aprendizagem. Porém, não se pode deixar de ressaltar o envolvimento indireto da UC monitorando quais são as necessidades mais demandadas. Esta forma de atuação contempla o novo modelo de aprendizagem na UC.

*2 -.Considerar o modelo de universidade corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem:*

Esta variável apresenta conformidade com o modelo, mostrando existir uma infra-estrutura fixa somente para apoio, porém, sendo a estrutura de pessoas bastante situacional. Todo profissional do banco pode atuar de uma a duas semanas por semestre, como educador. Logo, todo educador do banco é um profissional. Para o ensino a distância, que é uma característica do novo modelo de aprendizagem definindo o processo da educação, a UC já disponibiliza cursos de Pós-graduação a distância e já existe um projeto em desenvolvimento para formar um curso de graduação a distância, sendo esse projeto bem arrojado dentro desse novo modelo de aprendizagem.

Fica também contemplado, neste item, a figura do multiplicador, que aprende e depois multiplica, para todos na unidade de trabalho. O curso FAZAP, que é disponibilizado pela UC, utilizado por todos os profissionais das unidades, ensina diferentes conhecimentos que deverão ser praticados passo a passo. Isso remete ao novo modelo de aprendizagem da UC.

Observa-se que este item é contemplado no modelo de aprendizagem da UC. O aprendizado é iniciado em determinada área funcional, como por exemplo na área de negócios internacionais sobre Mercado de Créditos e Carbonos, e isto está ocorrendo em nível mundial, por ser um assunto novo no mundo. Os profissionais que atuam nesse tipo de negócio precisam ser treinados e embora esse conhecimento tenha que ser buscado fora, a unidade de negócios internacionais pode solicitar para que a UC busque no mercado ou desenvolva

esse tipo de aprendizagem. Outro exemplo aconteceu com a alta gerência do banco, por meio dos testes em relação a um programa de Excelência, que tinha que ser desenvolvido no banco e cada unidade teve que desenvolver um projeto com um instrumental comum, onde as ferramentas utilizadas estavam disponíveis pela UC, que em seguida selecionou uma agência regional e uma estadual e assim por diante. Foi um programa instrucional do banco em que todos se envolveram e desenvolveram esse projeto de Excelência. As unidades escolhidas tiveram que disseminar esta aprendizagem para todos nas unidades.

Na área operacional do banco, a forma de fazer é muitas vezes aprendida e trocada entre todos do setor juntamente com as gerências imediatas, gerando um novo conhecimento. Essa é uma maneira de aprender, contemplada no modelo da UC. As lideranças deveriam incentivar cada vez mais esses novos processos de aprendizagem, conforme o modelo da UC.

Percebe-se que todos os treinamentos feitos pelos profissionais são patrocinados pela UC e passam a fazer parte do seu próprio currículo funcional. Cada treinamento que ele participa fica registrado e gera pontuação em concorrências internas. O banco tem um sistema de concorrência interna para preenchimento de vagas, onde em cada concorrência são definidos parâmetros para se poder participar.

Neste sentido, é importante para o profissional, que além de participar dos treinamentos, adquirindo novas competências e novos conhecimentos, adquire pontos na concorrência a uma futura promoção em sua carreira. Também, existem incentivos de suas lideranças, para que o profissional busque o seu próprio autodesenvolvimento.

Neste aspecto, pode-se pontuar no sentido de deixar na mão do próprio profissional a responsabilidade do seu crescimento profissional, mostrando uma co-responsabilidade entre o banco e o profissional, que está contemplada no novo modelo de aprendizagem da UC. Porém, o banco deveria desenvolver e deixar mais claro um conjunto de benefícios mais pontuais, que atendessem todos os seus

profissionais, não somente os que são mais responsáveis pelo seu desenvolvimento.

*3 - Treinar a cadeia de valor e parceiros, incluindo clientes, distribuidores e fornecedores terceirizados:*

O treinamento deixou de ter enfoque somente para os funcionários, passando a ter um enfoque também para a sociedade como um todo. Hoje, o banco tem a maior parte dos seus treinamentos e cursos destinados aos seus profissionais, aos seus fornecedores e aos seus clientes. É comum o banco ter cursos que são aplicados exclusivamente para os clientes, como por exemplo, o CPA, que é um curso que não é do interesse do banco, é de interesse de várias empresas.

Tem um outro curso que é voltado para um mercado específico do banco que é de interesse de várias áreas, como por exemplo, o de pregoeiro, que são para pessoas ligadas à administração pública direta ou indireta, mas que pessoas das empresas privadas participam. Isto é uma maneira que o banco tem de mostrar mais uma porta onde ele se relaciona com a sociedade. O banco também oferece alguns cursos e conteúdos disponibilizados para o público em geral, por meio da UC.

Em treinamentos internos ou desenvolvidos em parcerias, há a possibilidade de disponibilizar alguns treinamentos direcionados a clientes que desejam operar no mercado. Na área internacional, a UC disponibiliza alguns treinamentos direcionados a clientes que desejam operar no mercado externo. Assim, conclui-se que este item está contemplado no novo modelo de aprendizagem da UC, onde são disponibilizados cursos de formação não só para os seus profissionais, como também para os parceiros, clientes, fornecedores etc. A UC pode vender os cursos para os seus clientes, porém, ela não pode “amarrar” a venda do curso à inscrição ou participação do seu profissional nesse mesmo curso, conforme relato de uma Gerente Geral.

Existe uma preocupação com o desenvolvimento do processo de aprendizagem e conhecimento dos parceiros do banco. São adotadas parcerias externas para atender algumas demandas da organização, sejam elas específicas ou parte de programas. Isto acontece em vários momentos, desde parceiros desenvolvendo MBAs para os funcionários do banco, até a contratação de cursos de curta duração para atender necessidades específicas das unidades.

*4 - Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes envolvidos com o aprendizado:*

Percebe-se que o gestor tem por definição o desenvolvimento de sua equipe, precisando estar atento às necessidades de competências de seus profissionais e proporcionar treinamentos por meio da UC, ou de treinamentos externos, que precisem ser contratados pela UC. O gestor, tendo profissionais mais capacitados, vai gerar mais negócios para a sua unidade. Portanto, as lideranças participam do alinhamento dos programas e ações da UC, visando sempre às estratégias de seus negócios em relação ao desenvolvimento do banco. Isso é nível estratégico e todos devem fazer com que os seus negócios tenham menos riscos.

Os líderes são cobrados pelos resultados desses profissionais. A UC dá suporte para que esse desenvolvimento aconteça, disponibilizando cursos e treinamentos para que todos participem e aprimorem os seus desenvolvimentos. Os líderes devem preparar os profissionais, não só para o cargo que ocupam hoje, mas para futuros cargos, dentro ou fora do banco. Portanto, este item está contemplado dentro de modelo de aprendizagem da UC.

A estrutura da UC apresenta um núcleo Central em Brasília, que cuida de todos os aspectos estratégicos, táticos de desenvolvimento de necessidades e existem doze unidades regionais espalhadas por todos os estados. A alta direção considera o treinamento uma alavanca para a mudança cultural e não mais uma “gratificação” aos executivos. O discurso passa a ser que o processo de aprendizagem é uma vantagem competitiva para a organização. Entretanto, neste



item não se percebeu da alta administração um sistema de reconhecimento e remuneração para que os funcionários sejam premiados pelo seu comportamento de aprendizado, a não ser apenas com o cumprimento de metas numéricas, como acontece no tradicional treinamento e desenvolvimento.

#### *5 - Pensamento Sistêmico:*

A área de negócios do banco mostrou essa interação de maneira muito intensiva, porque os negócios não são estanques. Por exemplo, o banco tem unidades que cuidam de clientes “corporation”. Esses clientes são clientes de grandes corporações e muitas vezes tem a sua folha de pagamento no banco, porém o correntista que é funcionário dessa empresa, não vai ser só cliente da unidade “corporation”, ele vai ser cliente do banco também.

Outro exemplo é de clientes de uma rede de varejo, que é outro “ pilar” negocial que está ligado a uma outra dimensão da empresa. Então, o cliente da unidade de varejo deve trabalhar alinhado com o gerente da unidade “corporation”, porque os clientes de uma unidade têm correlação direta com a outra unidade do banco. Mais um exemplo: a UC promove o compartilhamento de práticas de ferramentas no *site*, que também, dissemina o conhecimento acadêmico produzido pelos profissionais. Portanto, este item está contemplado no modelo sistêmico de aprendizagem.

Analisando-se o conhecimento das informações sempre do ponto de vista relacional. O exemplo pode ser um parceiro, um fornecedor, ou um cliente e, de acordo com o tipo de relacionamento que aquele parceiro tem com o banco, as informações podem ser trocadas, por exemplo, num processo de exportação que a empresa precisa. Para a empresa, pode ser uma coisa nova, mas para o banco não é. Então o banco tem que treinar os funcionários daquela empresa para que eles consigam realizar toda a parte negocial, documental, para fazer bem o negócio da empresa em relação à exportação.

Na área de Negócios Internacionais, por exemplo, há de seis a sete cursos rápidos de um ou dois dias que são disponibilizados para qualquer cliente e que

são os princípios básicos de Negócios Internacionais que tem uma demanda muito grande. Esta é uma forma de interação entre o banco e a empresa, onde o banco dá uma assessoria e torna-se parceiro do cliente. Durante algum tempo, havia em algumas agências a “sala mercosul”, oferecendo assessoria e treinamento para os funcionários fazerem cumprir o objetivo das empresas. Há hoje funcionários do banco que trabalham dentro dessas empresas e há funcionários dessas empresas que trabalham dentro do banco, não só em termos de prestadores de serviços, mas como clientes mesmo.

Por exemplo: a manutenção da rede de computadores do banco tem os funcionários do banco que cuidam dos sistemas e tem os funcionários da empresa parceira que trabalham na manutenção e instalações do banco. Qualquer rotina, qualquer sistema que tenha que sofrer qualquer tipo de alteração, requer uma interação muito grande entre o banco e a empresa parceira.

Este item pode ser contemplado com o modelo sistêmico de aprendizagem porque mostra que existe um compartilhamento de informações que são muitas vezes trocadas com os parceiros externos.

#### *6 - A construção de uma visão compartilhada:*

Observa-se que a visão que as pessoas têm de toda essa questão de treinamento, de como isso acontece, de como as necessidades são atendidas etc., mostra que existe uma certa uniformidade no entendimento e compreensão de que o treinamento é uma atividade importante para o banco e para o desenvolvimento dos profissionais. Todos os nossos treinamentos são bem elogiados pelos profissionais que participam; são treinamentos de boa qualidade desenvolvidos pela UC, que se preocupa com a excelência do que está oferecendo aos profissionais.

O trabalho é desenvolvido em grupo e pode-se perceber que a aprendizagem flui de uma forma mais tranqüila. Há divisões de cargos, como por exemplo: departamento de atendimento, pessoa física, pessoa jurídica, caixa,

contudo, as áreas se inter-relacionam o tempo todo. Por exemplo, o caixa trabalha para todas as áreas do banco, a pessoa jurídica trabalha para a pessoa física e vice-versa. A visão compartilhada, no processo de aprendizagem, vai se solidificando nos trabalhos em equipes, grupos que geram conhecimentos e esses conhecimentos são trocados entre si.

O processo de aprendizagem contínua acontece constantemente porque o banco investe muito em treinamento e desenvolvimento de habilidades, competências e conhecimentos/informações, para todos os seus profissionais. A visão compartilhada aparece também nas informações e conhecimentos que são trocadas por diferentes áreas do banco. muitas vezes há informações que não estão contidas no manual, havendo a necessidade de se aprender com as pessoas que têm conhecimento desse ou daquele projeto.

Por essa razão, trocam-se muitas informações e conhecimentos que passam a ser compartilhados por todos dentro das unidades. Este item está contemplado no processo de aprendizagem segundo Senge (2000).

Pode-se perceber que por meio da educação empresarial houve uma contribuição com o estabelecimento de visões compartilhadas pelos profissionais da organização por meio da inserção de conteúdos nos treinamentos. Um exemplo claro disso são o estabelecimento da cultura de Gestão do Desempenho, da disseminação de estratégias, da ação integrada do banco em todo território nacional. Por isso, este item está em conformidade com o modelo de aprendizagem, segundo Senge (2000).

O banco vem sistematicamente melhorando a sua posição, consolidando algumas posições de destaque, sendo em algumas o primeiro e em outras ganhando o terreno. O profissional do banco, hoje, é muito mais habilitado, capacitado, comprometido com a sua própria carreira e desenvolvimento pessoal e profissional do que era há algum tempo.

Outra forma que se pode observar e que melhorou essa competitividade do banco é que o profissional bancário tem uma visão cada vez mais aberta do negócio. Ele não vê mais apenas, o negócio dele, apenas o cliente dele, pois consegue entender que, para que o seu cliente seja bem atendido, não basta o atendimento dele em particular.

As outras unidades do banco também têm a sua parcela de responsabilidade e os funcionários dessas unidades, embora não enxergando o cliente diretamente, sabem que ele existe, que é importante e que devem fazer bem as suas partes também.

Fica contemplado no novo modelo da UC, que o processo de aprendizagem contínua faz parte da cultura e valores do banco. E as práticas e ações difundidas pela UC no processo da aprendizagem contínua para gerar maior competitividade no banco vem acontecendo por meio dos resultados que o banco atinge ano a ano, em razão do lançamento de novos produtos. Acredita-se que cada vez mais vão ser competitivos.

Embora creiam já ser bastante competitivos no mercado, alegam poder aprimorar essa competitividade por meio de mais desenvolvimento, mais aprendizagens, por intermédio de cursos e de informações passadas aos profissionais. Informação e conhecimentos são formas de poder que agregam valor ao ser humano.

## REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, Chris; SCHÖN, D. A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading: Addison-Wesley, 1978.
- ARGYRIS, Chris. **A integração indivíduo-organização**. São Paulo: Atlas, 1975.
- BERGAMINI, C. W. Que tipo de executivo você é. *In: Revista Exame*, São Paulo, nov., 1974.
- BLANCHARD, Kenneth; HERSEY, Paul. **A mudança organizacional através da liderança eficaz**. Nova Iorque, 1976 e 1980.
- BLANCHARD, Kenneth; HERSEY, Paul. **Psicologia para administradores**. São Paulo: EPU, 1986.
- BOOG, Gustavo. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- BOYD; WESTFALL. Projeto de pesquisa. *In: Coletânea de textos: apostila de uso interno do curso*, São Paulo, Universidade Paulista, 2003.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational**. London: Analysis, 1978.
- CARVALHO, Antonio Vieira. **Treinamento: princípios, métodos & técnicas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.
- COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1995.
- CRAIG, James; GRANT, Robert. **Gerenciamento estratégico: custo/ eficácia**. São Paulo: Letra Mindi, 1999.
- DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DAVENPORT, T. A.; BASADE, S. G. Personality, organizational culture, and cooperation: evidence from a business simulation. *In: Administrative Science Quarterly*, jan./abr., v. 40, 1995, p.423-43.

DOMINGOS FILHO, Parra; SANTOS, João Almeida. **Metodologia científica**. São Paulo: 1999.

DONEIRE, D. **A utilização do estudo de caso como método de pesquisa na área de administração**. São Paulo: FEA/USP.

DOOLEY, C. R. Training with industry in United States. *In: International Labor Review*, n.54, v.3-4, set./out., 1946.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: 1999.

DRUCKER, Peter. **The practice of management**. New York: Harper & Row, 1954.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, Joel Souza. Desenhando programas de desenvolvimento a partir da identificação de competências essenciais: a questão da competência. *In: EBOLI, Marisa (org.). Coletânea universidades corporativas*: educação para as empresas do século XXI. São Paulo: Schumukler, 1999.

EBOLI, Marisa (org.). **Coletânea universidades corporativas**: educação para as empresas do século XXI. São Paulo: FIA-FEA-USP, 1999a.

EBOLI, Marisa. Educação e modernidade nas organizações. *In: EBOLI, Marisa (org.). Coletânea universidades corporativas*: educação para as empresas do século XXI. São Paulo: Schumukler, 1999b.

EBOLI, Marisa. Gestão do conhecimento como vantagem competitiva: o surgimento das universidades corporativas. *In: EBOLI, Marisa (org.). Coletânea universidades corporativas*: educação para as empresas do século XXI. São Paulo: Schumukler, 1999c.

ETIZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 8.ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Treinamento de pessoal**: a técnico-pedagogia do treinamento. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1977.

GARVIN, David. Building a learning organization. *In: Harvard Business Review*, July/aug., 1993, p.2.024.

GODOY, A .S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *In: Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, mar./abr., 1995a, v.35, p.57-63.

GODOY, A .S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *In: Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, maio/jun., 1995b, v.35, p.20-9.

GOSS, D. **Principles of human resources management**. London: Routledge, 1994.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competitividade pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HILL, Michael; IRELAND, R. Duarte; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomsom, 2002.

KANTER, **Quando os gigantes aprendem a dançar**: dominando os desafios de estratégias, gestão e carreiras nos anos 90. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KLEIN, David. **Gestão estratégica do capital intelectual**. São Paulo: Qualitymark, 1998.

KOLB, D. A. **Psicologia organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1990.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Considerações sobre a sub-evolução da empresa inteligente na linha do tempo da teoria administrativa**. Projeto Individual de pesquisa para docentes. São Paulo: Universidade Paulista, 2003-2004.

MacGILL & SLOCUM. **A empresa mais inteligente**: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MAIOR, A . S. **História geral**. São Paulo: Nacional, 1975. 476p.

MALVEZZI, S. **O papel dos psicólogos profissionais de recursos humanos**. Dissertação de Mestrado, PUC-SP, São Paulo, 1978.

MALVEZZI, S. **The man-work relationship and organizational change**. Tese de Doutorado, Lancaster, 1988.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração:** da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa:** a gestão do capital através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MEISTER, Jeanne C. Expandindo o raio de ação: forjando parceiros com fornecedores, clientes e instituições de ensino superior. *In:* EBOLI, Marisa (org.). **Coletânea universidades corporativas:** educação para as empresas do século XXI. São Paulo: Schumukler, 1999b.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia.** São Paulo: Bookman, 2000.

MOTTA, F. C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. F. Gouveia. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

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

PETERS, T. J.; WATERMAN JÚNIOR. **Vencendo a crise.** São Paulo: Habra, 1983.

PIGORS, Paul; MYERS, Charles. **Personnel Administration a point of view.** 1947 e 1977.

PINCHOT & PINCHOT. **O poder das pessoas:** como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercados. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

POLANYI, M. **The tacit dimension.** Gloucester: Peter Smith, 1983.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K. The new era of competition. *In:* **Seminário Internacional,** São Paulo, 1998.



- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *In: Harvard Business Review*, maio-jun., 1990, p.79-81.
- RIZZO, C.; CUNTO, G. C. **Teoria da administração**: conceitos básicos da administração científica a administração estratégica. São Paulo: C&C, 1998.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva: 2000.
- ROUX, G. **Recursos humanos e treinamento**. São Paulo: Brasiliense , 1983.
- SELLTIZ et al. Planejamento de pesquisa. *In: Coletânea de textos*: apostila de uso interno do curso, São Paulo, Universidade Paulista, 1975.
- SENGE, Peter M. **A dança das mudanças**: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller,1990.
- SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez,1998.
- SHERMAN, Arthur; SENEEL Scott; BOHLANDER, George. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- SILVA, Benedicto. **Taylor & Fayol**. 5ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1987.
- SILVA, Reinaldo O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- SIMÕES, O. Assim nasce uma “Learning Organization”. *In: Treinamento & Desenvolvimento*, São Paulo, n.58, 1997, p.2-4.
- SIMONSEN, M. H. **Teoria macroeconômica**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1993.

SNELL, Scott A.; BATEMAN, Thomas S. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

SOUZA, César. O fim da educação de executivos... tal como a conhecemos hoje: as dramáticas transformações no cenário empresarial e seus reflexos na educação de executivos. *In*: EBOLI, Marisa (org.). **Coletânea Universidades Corporativas**: educação para as empresas do século XXI. São Paulo: Schumukler, 1999.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra, 1981.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

STUR, Daniel. O resultado contínuo: surgem as universidades corporativas. *In*: **Boletim de Recursos Humanos**. Disponível em <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3637&org=3>. Acesso em: 30 set. 2003.

TAKEUCHI, H. Gaining Competitive Advantage Through Global Product Development. **Hitotsubashi Journal of Commerce and Management**, 26, 1988, n.1, p.21-5.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Negócio, 2000.

TOBIN, Daniel R. **The knowledge-enabled organization**: moving from training to learning to meet. Business Goals: AMACOM, 1997.

TOFFLER, A. **Terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

UHLMANN, G. W. **Administração das teorias administrativas à administração aplicada**. São Paulo: FTD, 1997.

VAUGHAN, James A.; BASS, Bernard M. **O aprendizado e o treinamento na indústria**. São Paulo: Atlas, 1972.

VIANNA, Aurélio Ferreira; JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. Capital intelectual, gestão do conhecimento e universidade corporativa: conclusão. *In*: **Instituto MVC**. Disponível em <http://www.institutomvc.com.br/uc/univcorp/conclusao.htm>. Acesso em: 19 maio 2003.

VICERE, Albert A.; FULMER, Robert M. **Leadership by design**. Harward Business: School Press, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Trad. Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.

## Anexo 1: Questionário de Entrevista – Grupo I

Nome: Cargo ou ocupação atual: Localização hierárquica do seu cargo: Tempo na Empresa: Tempo no Cargo atual:
--

1 - Como as estratégias da UC respondem às estratégias do Banco? E como as estratégias da UC respondem as estratégias de Recursos Humanos? Dê um exemplo de como isso acontece.

2 - A UC participa nas ações estratégicas de todas as unidades de negócios do Banco? Como se dá o processo de aprendizagem organizacional na estratégia dos negócios do Banco?

3 - Quais são os principais cursos que a UC realiza para as áreas do Banco?

4 - Como são definidas as necessidades de treinamento nas diferentes áreas de atuação do Banco? Quem é o responsável por esses levantamentos de necessidades?

5 - Esses programas de aprendizagem são realizados a partir da identificação individual de competências existentes ou da identificação das necessidades de cada setor ou de cada Agência?

6 - A aprendizagem dos profissionais está relacionada ao dia-a-dia do trabalho, ou são baseadas em modelos determinados pela UC, ou pela diretoria do Banco?

7 - Como são distribuídos os participantes pelas ofertas de treinamentos oferecidos pela UC? Os profissionais são treinados no ambiente de trabalho ou são treinados com outros profissionais de outras unidades diferentes do Banco?

8 - As competências depois de adquiridas pelo processo de aprendizagem, são constantemente atualizadas com novos conceitos e/ou novos paradigmas? De que forma isso acontece e a periodicidade? Quais são os setores responsáveis por essas verificações?

9 - Como o processo de aprendizagem é mensurado para saber se as metas e objetivos das áreas foram atingidos?

10 - A sustentação do processo de aprendizagem é dada somente para os executivos ou para todos os profissionais do Banco?

11 - Como é estabelecido o relacionamento da UC no desenvolvimento e aprendizagem de seus profissionais? Você, como líder da UC, mantém contato com as lideranças de outras unidades para a definição de programas de treinamentos específicos para os profissionais?

12 - Existe uma estrutura fixa para o desenvolvimento do processo de aprendizagem dos seus profissionais, como: local para o treinamento, infraestrutura, suporte, corpo de professores/instrutores?

13 - Dê um exemplo onde o aprendizado foi iniciado por uma determinada área funcional e difundido entre outras áreas e que a UC reconheceu como forma de aprendizagem e disseminou por outras áreas dentro do Banco. Dê um outro exemplo desse aprendizado difundido entre áreas diferentes do Banco.

14 - A UC tem a preocupação com o planejamento, desenvolvimento e o monitoramento de cada profissional? Ou as responsabilidades desses procedimentos ficam com os líderes imediatos? Como isso acontece? Esses procedimentos são traçados individualmente e/ou apoiados pela central de inteligência da UC.?

15 - Quais são os benefícios imediatos que os profissionais recebem após as suas qualificações na UC?

16 - As ações de treinamento e desenvolvimento da UC envolvem, além do público interno, outros membros da cadeia de valor dos negócios do Banco? Como se dá a prática da aprendizagem desses parceiros?

17 - Os parceiros ministram treinamentos ou cursos em algum momento da organização? Quantas vezes por ano esse treinamento acontece? Explique por meio de exemplos.

18 - Como a UC envolve os líderes no processo de aprendizagem constante de seus profissionais? Como isso é estabelecido? De que forma isso acontece?

19 - Os líderes participam em diferentes momentos do processo de desenvolvimento e implantação de cursos da UC? Dê um exemplo, explicando como isso acontece.

20 - A alta administração, como por exemplo o presidente, diretores, superintendentes, as lideranças de modo geral, participam no alinhamento dos programas e ações da UC, visando às estratégias de seus negócios? Dê um exemplo de como isso se dá na prática.

21 - Os líderes são responsáveis pela expansão contínua do aprendizado dos profissionais dentro do Banco? Como isso se dá na prática? E como é avaliado?

22 - Os líderes (Gerentes e Coordenadores) dão algum tipo de incentivo, de apoio, de motivação, para que os seus profissionais participem das atividades programadas pela UC? Quais são os tipos de apoio e incentivos que os líderes dão para os seus profissionais?

23 - Os líderes acompanham o processo de desenvolvimento dos profissionais e avaliam as metas e resultados alcançados? De que forma? Dê um exemplo, explicando como isso acontece.

24 - Como você percebe que as diferentes áreas do Banco estão intercambiando informações e conhecimentos?

25 - Como é possível comprovar a construção de uma visão compartilhada? Dê um exemplo de um conhecimento ou valor disseminado que foi utilizado por todos ao mesmo tempo.

26 - O processo de aprendizagem contínua, difundido entre todos os profissionais que participam das práticas e ações da UC melhorou a competitividade organizacional frente ao mercado? Como é possível medir essa melhoria?

## Anexo 2: Questionário de Entrevista – Grupo II

Nome: Cargo ou ocupação atual: Localização hierárquica do seu cargo: Tempo na Empresa: Tempo no Cargo atual:
--

1 - Como as estratégias da UC respondem às estratégias do Banco? Dê um exemplo de como a estratégia da UC responde as estratégias de pessoas.

2 - A UC participa nas ações estratégicas de sua Agência e/ou da sua área de atuação? Como se dá o processo de aprendizagem organizacional na estratégia da sua área?

3 - Cite quais são os principais cursos realizados pela UC ou por parceiros ligados a UC referentes às suas áreas de atuação.

4 - Como são definidas as necessidades de treinamento em sua Agência e/ou nas suas áreas de atuação? Quem é o responsável, ou a área responsável, por esses levantamentos de necessidades?

5 - Esses programas de aprendizagem são realizados a partir da identificação individual de competências existentes ou da identificação das necessidades das Agências?

6 - A aprendizagem, dos seus profissionais está relacionada ao dia-a-dia do trabalho, ou são baseadas em modelos determinados pela UC, pela superintendência ou pela diretoria do Banco?

7 - Como são distribuídos os participantes pela oferta de treinamentos? Eles são treinados no ambiente de trabalho ou são treinados com outros profissionais de diferentes Agências ou unidades do Banco?



8 - As competências depois de instaladas pelo processo de aprendizagem são constantemente atualizadas com novos conceitos e novos paradigmas? De que forma isso acontece e a periodicidade? Quais são os setores responsáveis por essas verificações?

9 - Como o processo de aprendizagem é mensurado para saber se as metas e objetivos das áreas foram atingidos?

10 - A sustentação do processo de aprendizagem é dada somente para os executivos ou para todos os profissionais do Banco?

11 - Como é estabelecido o relacionamento da UC no desenvolvimento e aprendizagem de seus profissionais? Você, como responsável pela Agência ou por suas áreas de atuação, mantém contato com a liderança da UC para a definição de programas de treinamentos específicos para os seus profissionais ou não?

12 - Existe uma estrutura fixa para o desenvolvimento do processo de aprendizagem dos seus profissionais, como: local para o treinamento, infraestrutura, suporte, corpo de professores/instrutores?

13 - Dê um exemplo onde o aprendizado é iniciado por uma determinada área funcional e difundido entre áreas diferentes da Agência e/ou de outras unidades do Banco. Dê um outro exemplo de um aprendizado difundido entre áreas diferentes do Banco.

14 - A UC. tem a preocupação com o desenvolvimento e o monitoramento de cada profissional? Ou as responsabilidades desses procedimentos ficam com os líderes imediatos? Como isso acontece? Esses procedimentos são traçados individualmente e/ou apoiados pela central de inteligência da UC?

15 - Quais são os benefícios imediatos que o profissional recebe após as qualificações adquiridas, na UC?

16 - As ações de treinamento e desenvolvimento da UC envolvem, além do público interno, outros membros da cadeia de valor dos seus negócios? Como se dá a prática da aprendizagem desses parceiros?

17 - Os parceiros ministram treinamentos ou cursos em algum momento do Banco? Quantas vezes por ano esse treinamento acontece? Explique por meio de exemplos.

18 - Como a UC envolve os líderes no processo de aprendizagem constante dos profissionais? Como isso é estabelecido? De que forma isso acontece?

19 - Os líderes participam em diferentes momentos do processo de implantação de cursos da UC? Dê um exemplo, explicando como isso acontece.

20 - A alta administração, como por exemplo o presidente, diretores, superintendentes, as lideranças de modo geral, participam no alinhamento dos programas e ações da UC visando às estratégias de seus negócios? Dê um exemplo de como isso acontece na prática.

21 - Os líderes são responsáveis pela expansão contínua do aprendizado dentro das Agências e/ou unidades do Banco? Como isso se dá? E como é avaliado?

22 - Os líderes (Gerentes e Coordenadores) dão algum tipo de incentivo, de apoio, de motivação, para que os seus funcionários participem das atividades programadas pela UC? Quais são os tipos de apoio e incentivos que os líderes dão para os seus funcionários?

23 - Os líderes acompanham o processo de desenvolvimento de seus funcionários e avaliam as metas e resultados alcançados? De que forma? Dê um exemplo, explicando como isso acontece.

24 - Como você percebe que as diferentes áreas do Banco estão intercambiando informações e conhecimentos?

25 - Como é possível comprovar a construção de uma visão compartilhada? Dê um exemplo de um conhecimento ou valor disseminado que foi utilizado por todos ao mesmo tempo.

26 - O processo de aprendizagem contínua, difundido entre todos os profissionais que participam das práticas e ações da UC melhorou a competitividade organizacional frente ao mercado? Como é possível medir essa melhoria?

**Anexo 3: Questionário de Entrevista – Grupo III**

Nome: Cargo ou ocupação atual: Localização hierárquica do seu cargo: Tempo na Empresa: Tempo no Cargo atual:
--

1 - A UC participa nas ações estratégicas da sua área? Como se dá o processo de aprendizagem na sua área?

2 - Cite os principais cursos que você realizou por meio da UC.

3 - Como são definidas as necessidades de treinamento em sua área? Quem é o responsável pelo levantamento de necessidades de treinamento para o seu cargo?

4 - Os programas de treinamento/aprendizagem são realizados a partir da identificação individual de competências de cada funcionário, do setor ou da identificação das necessidades da Agência?

5 - A sua aprendizagem, está relacionada ao dia-a-dia do seu trabalho, ou é baseada em modelos determinados pela UC, ou pela Gerência Geral da Agência ou da Diretoria do Banco?

6 - Você é treinado(a) no ambiente de trabalho ou treinado(a) com outros profissionais de Agências ou unidades diferentes do Banco?

7 - As suas competências, depois de adquiridas pelo processo de aprendizagem, são constantemente atualizadas com novos conceitos e novos paradigmas? De que forma isso acontece e qual é o período de reciclagem do seu conhecimento? Quais são as áreas ou os profissionais responsáveis por essas verificações?

8 - Como o processo de aprendizagem é mensurado para saber se as metas e objetivos da sua área foram atingidos?

9 - Como é estabelecido o relacionamento da UC no desenvolvimento e aprendizagem da sua área? Você mantém ou já manteve contato com a liderança da UC, para a verificação de cursos ou treinamentos específicos da sua área, ou cursos e treinamentos que você gostaria de participar?

11 - Existe uma estrutura fixa para o desenvolvimento do processo de aprendizagem dos profissionais do Banco, como: local para o treinamento, infraestrutura, suporte, corpo de professores/instrutores?

12 - Dê um exemplo onde o aprendizado foi iniciado por uma determinada área funcional da Agência e depois difundido entre todos os profissionais da sua Agência ou de outras Agências do Banco.

13 – A UC tem a preocupação com o desenvolvimento e o monitoramento dos profissionais da sua área? Ou, as responsabilidades dos desenvolvimentos e monitoramentos são dos líderes imediatos de cada área? Como isso acontece?

14 - Quais são os benefícios imediatos que os profissionais recebem após as suas qualificações na UC?

15 - As ações de treinamento e desenvolvimento da UC envolvem, além do público interno do Banco, outros membros da cadeia de valor dos seus negócios, como clientes, fornecedores etc.? Como se dá na prática a aprendizagem desses parceiros?

16 - Os líderes são responsáveis pela expansão contínua do aprendizado dentro da Agência? Como isso se dá na prática? E como é avaliado?

17 - Os líderes (Gerentes e Coordenadores) dão algum tipo de incentivo, de apoio, de motivação, para que os funcionários participem das atividades programadas pela UC? Quais são os tipos de apoio e incentivos que os líderes dão para os funcionários?

18 - Os líderes acompanham o processo de desenvolvimento de seus funcionários e avaliam as metas e resultados alcançados? De que forma isso acontece?

19 - Como você percebe que as diferentes áreas do Banco estão intercambiando, trocando informações e conhecimentos?

20 - Como é possível comprovar a construção de uma visão compartilhada? Dê um exemplo de um conhecimento ou valor disseminado que foi utilizado por todos ao mesmo tempo na Agência ou no Banco?

21 - O processo de aprendizagem contínua, difundido entre todos os profissionais que participam das práticas e ações da UC, melhorou a competitividade organizacional do Banco frente ao mercado? Como é possível perceber essa melhoria?

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)