

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

Márcia Moreira dos Santos

**A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA DIANTE DE UM
MERCADO CADA VEZ MAIS COMPETITIVO**

Curitiba

2007

Márcia Moreira dos Santos

**A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA DIANTE DE UM
MERCADO CADA VEZ MAIS COMPETITIVO**

**Trabalho de conclusão de curso de Especialização à
Distância apresentado ao Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial
para a obtenção do título de Especialista em Gestão
de Negócios Financeiros.**

Orientador: Professor Dr. Luiz Roque Klering

Porto Alegre

2007

Márcia Moreira dos Santos

**A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA DIANTE DE UM
MERCADO CADA VEZ MAIS COMPETITIVO**

Trabalho apresentado ao Programa de Pós-Graduação de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Foi aprovado por todos os membros da Banca Examinadora e homologado como pré-requisito à obtenção de aprovação no curso de Especialização de Gestão em Negócios Financeiros.

Conceito Final: _____

Aprovado em ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.(a) _____

Prof.(a) _____

Prof.(a) _____

Orientador(a) - Prof.(a) _____

“Para articular e organizar os conhecimentos e assim reconhecer e conhecer os problemas do mundo é necessária a reforma do pensamento. Entretanto, esta reforma é paradigmática e, não, programática..”

(Edgar Morin)

RESUMO

Diante das transformações no mundo trabalho onde a introdução da microeletrônica intensifica as possibilidades de racionalização do processo produtivo. A tecnologia da comunicação, introduz um efeito multiplicador que transforma o mundo numa grande teia eletrônica, garantindo uma complexidade informacional que tem efeitos constantes nos processos produtivos e econômicos, o que por consequência, determina uma nova ordenação no contexto do trabalho como era conhecido até então. Essas transformações fazem com que as empresas busquem um diferencial competitivo, esse diferencial pode ser através da educação e qualificação de seus funcionários. Para se adequar a esse mercado o Banco do Brasil, que desde de 1965 já desenvolvia treinamento interno, em 2002 lança a Universidade Corporativa que se fundamenta na estratégia de educação contínua, algo que ocorre ao longo de toda a carreira do indivíduo, que está em constante processo de transformação e de crescimento. Nesse sentido a Universidade Corporativa do Banco do Brasil apresenta um projeto inovador ao instituir o Programa de Extraordinário de Aperfeiçoamento Profissional que possibilita aos funcionários a gestão dos recursos do programa para serem utilizados de acordo com as suas preferências e necessidades.

Palavras-chave: (trabalho, educação, tecnologia, qualificação)

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS DISPONIBILIZADOS PELO PROGRAMA.....	25
GRÁFICO 2 – IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA AO PROGRAMA	26
GRÁFICO 3 – FORMA DE UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS DO PROGRAMA.....	26
GRÁFICO 4 – CONTRIB. DO CONHECIMENTO ADQUIRIDO NA ATUAÇÃO PROFISSIONAL.....	27
GRÁFICO 5 – CONTRIBUIÇÃO DO PROGRAMA NO DESENVOLVIMENTO PESSOAL	27
GRÁFICO 6 – DESENV. PESSOAL E PREPARAÇÃO PARA OUROS PAPÉIS PROFISSIONAIS	28
GRÁFICO 7 – QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	28
GRÁFICO 8 – CLIMA ORGANIZACIONAL.....	29
GRÁFICO 9 – INCENTIVO AO AUTO DESENVOLVIMENTO	29

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. REVISÃO DE LITERATURA	11
2.1. TRANSFORMAÇÕES NA ECONOMIA	11
2.2 AS MUDANÇAS NO TRABALHO BANCÁRIO	12
2.3 EDUCAÇÃO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO	14
2.4 A UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL	19
2.5 PROGRAMA EXTRAORDINÁRIO DE APRIMORAMENTO PROFISSIONAL DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL	20
3. METODOLOGIA	24
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	25
5. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31
ANEXO 1	33

1. INTRODUÇÃO

Num ambiente de constantes transformações surge a necessidade de adaptação às mudanças. O repensar do processo produtivo tem sido preocupação constante nas empresas modernas que procuram manter-se lucrativas e competitivas no mercado. Vários estudos apontam para a valorização do conhecimento como estratégia organizacional para a obtenção de resultados.

Segundo Carbone (*apud* Gestão de Pessoas UNB e INEPAD, 2006, pág 40) “A vantagem competitiva é considerada uma situação de superioridade, em termos de desempenho, de uma empresa em relação aos seus concorrentes. A inovação é vista como um fator que possibilita essa vantagem que, por sua vez depende do conhecimento.”

Para Éboli (2002, pág.189) “é absolutamente necessário que as empresas desenvolvam seus talentos e suas competências para que aumentem a competitividade e que obtenham melhores resultados nos negócios”.

Com a necessidade de aprendizagem constante, a idéia de TD&E (ações de treinamento e desenvolvimento nas organizações) é ampliada para concepção de Educação Corporativa ou Educação Empresarial, que abrange um conjunto de ações, em especial, os treinamentos à distância que utilizam diferentes tecnologias e estratégias de aprendizagem (UNB E INEPAD – GESTÃO DE PESSOAS. 2006).

A tecnologia, principalmente a tecnologia da comunicação, introduz um efeito multiplicador que transforma o mundo numa grande teia eletrônica, garantindo uma complexidade informacional que tem efeitos constantes nos processos produtivos e econômicos, o que por conseqüência, determina uma nova ordenação no contexto do trabalho como era conhecido até então. Cabe aos profissionais, diante da constatação dos avanços tecnológicos e a multiplicidade e velocidade de acesso as informações que não tínhamos antes, se questionarem como estarão suas carreiras no futuro e de que maneira terão que se preparar para lidar com as inovações que virão daqui por diante, para manter sua empregabilidade neste mercado cada vez menos estruturado. (UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL – GESTÃO COM EQUIPES, 2005, P. 73)

No sistema financeiro atual, o trabalhador bancário passa a exercer múltiplas funções, ou seja, deixa de ser um caixa ou escriturário e torna-se um vendedor de produtos e informações.

Assim, é necessária a adoção de políticas estratégicas de recursos humanos direcionadas para a qualificação profissional, exigindo de suas equipes habilidades de venda, negociação, capacidade de contato, comunicação, entre outras habilidades até então não exigidas.

Para se adequar a esse mercado o Banco do Brasil, que desde de 1965 já desenvolvia treinamento interno, presenciais e à distância. Inaugura em 1988 a TV corporativa e em 2001 o portal de Desenvolvimento Profissional possibilitando o acesso aos funcionários em um ambiente web. Em 2002 foi lançada a Universidade Corporativa do BB, dando continuidade a Educação corporativa no BB. (<http://uni.bb.com.br>)

Em 2003 é implantado o Programa Extraordinário de desenvolvimento Profissional que reserva 1/3 do orçamento de treinamento para ser utilizado por escriturários, caixas e comissionados do grupo técnico operacional.

No Banco do Brasil a proposta da Educação corporativa “é desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos, por meio da criação de valor em soluções educacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da imagem institucional do Banco do Brasil”. (LIC 55. 01)

Assim, as ações da Universidade Corporativa do banco do Brasil fundamentam-se na estratégia de educação contínua, algo que ocorre ao longo de toda a carreira do indivíduo, que está em constante processo de transformação e de crescimento. A educação permanente representa a contínua construção do ser humano, do seu saber e das suas aptidões, assim como da sua faculdade de julgar e de agir. As experiências profissionais, as tecnologias de aprendizagem, as atividades culturais e de lazer representam um potencial educativo que se soma à base educacional formal oferecida pela sociedade. (PROFISSIONALIZAÇÃO, FASCÍCULO 4, 2.000)

Nesse sentido, pretende-se neste trabalho verificar se o Programa Extraordinário de Aprimoramento Profissional dos Funcionários do Banco do Brasil, lançado em 2003, está atingindo o objetivo de estimular o desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários do nível operacional.

PROBLEMA DE PESQUISA

- Ao ampliar e democratizar o acesso à oportunidade de aprendizagem, o Programa Extraordinário de Aprimoramento está atingindo os seus objetivos de estimular o desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários de nível operacional do Banco do Brasil?

OBJETIVO PRINCIPAL

- Analisar as contribuições do Programa Extraordinário de Aprimoramento para a educação continuada e carreira dos funcionários do nível operacional do Banco do Brasil na cidade de Curitiba, agências Dr. Muricy e Vila Militar.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar sob a perspectiva dos funcionários se os objetivos do programa estão sendo atingidos.
- Analisar junto aos funcionários se o programa contribui no desempenho de suas atividades profissionais.
- Verificar como os recursos destinados ao programa estão sendo utilizados.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A globalização, aqui entendida como aprofundamento das relações sociais, está relacionada ao desemprego e ao aumento da pobreza, esse cenário faz parte do quadro político, econômico e social na maioria dos países. Essa mudança repercute em todas as esferas da vida social, econômica, política, psicológica, cultural e especialmente na vida pessoal.

Num conjunto de mudanças econômicas bastante abrangentes, as mais relevantes estão relacionadas à tecnologia de produção; à comunicação e à informação; à apropriação, uso e impactos desta nova onda tecnológica sobre o setor financeiro. A implantação da microeletrônica aos processos produtivos e gerenciais das empresas resultou num aumento significativo nos indicadores de produtividade e na redução do tempo de trabalho. Essas mudanças têm causado transformações na estruturação dos recursos que compõem uma empresa, incluindo a utilização dos recursos humanos e a natureza das funções.

Diante dessas transformações é necessário que as empresas busquem um diferencial competitivo, esse diferencial pode ser através da educação e qualificação de seus funcionários.

2.1. TRANSFORMAÇÕES NA ECONOMIA

Na história do capitalismo existiram períodos em que o ‘capital financeiro’ ocupou uma posição de grande importância, como observamos a partir de 1972 com o “florescimento e transformações extraordinários dos mercados financeiros”. Nesse período, ocorreu a “explosão de novos instrumentos e mercados financeiros, associados à ascensão de sistemas altamente sofisticados de coordenação em escala global” (HARVEY, 1993, p.181).

O crescimento do capital financeiro está aliado ao declínio do modelo fordista de produção nos anos 70, e ao surgimento do regime de acumulação flexível com novas formas de organização da produção e de organização do trabalho (CHESNAIS, 1999).

A partir dos anos 80, observamos a “intensificação do processo de internacionalização das economias capitalistas que se convencionou chamar de globalização”, cujo fundamento é elevar o patamar de acumulação do capital. Devemos lembrar, que o que está em jogo neste novo momento

do capitalismo é a competitividade e a sobrevivência das empresas. Com a consolidação do processo de globalização nos anos 90 surge a introdução das inovações tecnológicas e das novas práticas administrativas que procuram aumentar a competitividade e a lucratividade das empresas (JINKINGS, 1995).

A introdução da microeletrônica nos processos de trabalho modificou as formas de planejar e operar os sistemas de produção. Verificamos então uma nova forma de racionalização do trabalho, que substitui a rigidez dos sistemas tayloristas e fordistas, caracterizados basicamente pela fabricação de produtos padronizados em grande quantidade, pelo trabalho parcelar, e alto controle na execução e ritmos de trabalho. Harvey (1993, p. 140), define acumulação flexível:

(...) um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e sobretudo taxas altamente intensificadas de inovação comercial e organizacional. A acumulação flexível envolve rápidas mudanças dos padrões de desenvolvimento (...) criando um vasto movimento no setor de serviços (...).

A nova conformação dos mercados proporcionou uma mudança de relações e de prioridades de produtos e serviços levando os profissionais a se movimentarem para ocupar posições nas áreas emergentes, em detrimento dos postos que estão se extinguindo. Os avanços tecnológicos trazem uma alteração direta na questão dos empregos, pela maneira como a execução dos trabalhos está mudando. (UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL - GESTÃO COM EQUIPES, 2005, p. 72)

2.2 AS MUDANÇAS NO TRABALHO BANCÁRIO

Segundo Canêdo (*apud* JINKINGS, 1995, pág 27), No início do século o trabalho bancário era basicamente de operações relativas a conta corrente, crédito e poupança. Os bancários realizavam manualmente todo o trabalho de escrituração do movimento diário dos bancos. Entre os anos 20 e 50 com a introdução das máquinas de escrever teve início a

mecanização do setor que além de trazer mudanças na forma de trabalhar aumentou a produtividade. A implantação da automação bancária teve início na década de 60. Inicialmente com a implantação do CPDs- Centros de Processamentos de Dados- que utilizam computadores de grande porte. Na década de 80, foi implantado o sistema *on-line* que possibilitava as agências conectarem-se em tempo real. Com a implantação do computador central os dados que antes estava disponíveis apenas nos bancos passam a ser transmitidos para residências, lojas e escritórios.

O processo de automação bancária acentuou a divisão do trabalho e separou atividades simples e repetitivas das mais complexas. Esse processo de automação foi gradual e diferenciado. A velocidade com que as novas tecnologias são introduzidas em todas as áreas do trabalho bancário exige que o trabalhador desenvolva flexibilidade para agregar novos conhecimentos e, principalmente, saiba aplicar esses conhecimentos em sua atividade profissional, transformando-os em melhores resultados organizacionais. O aprendizado permanente é uma exigência. Mais do que agregar informações o trabalhador precisa, então, desenvolver autonomia para viabilizar soluções e concretizar resultados. As características desse trabalhador devem ser de um profissional versátil que esteja apto a desempenhar múltiplos papéis (JINKINGS 1995).

Segundo, Bronislowski (2002, p. 13):

O setor bancário nacional teve um elemento adicional que o conduziu a mudanças de estratégias: a implantação do Plano Real colocou fim a um longo processo inflacionário, acabando com a mais importante fonte de receitas do setor. Esses acontecimentos levaram os bancos a se reestruturarem, para sobreviver e continuarem a operar num novo cenário, caracterizado por um padrão monetário diferenciado, clientes mais bem informados e cada vez mais exigentes.

Neste contexto, o trabalhador bancário acompanha e convive com profundas mudanças em seu modo de trabalhar, tanto no âmbito organizacional interno quanto na relação com o mercado. Mesmo com a intensa informatização o trabalho bancário conserva alguns aspectos inerentes as atividades do setor terciário, ou seja uma atividade de difícil padronização por sua própria natureza. Em várias funções do trabalho bancário não é possível adotar medidas de racionalização taylorista. Surge então o trabalhador flexível, que realiza diversas funções.

Com a informatização, muito do trabalho que era executado por pessoas deixa de ser físico e passa a ser uma seqüência de padrões de informação que podem ser utilizados de forma ágil e dinâmica por uma série de sistemas. No setor de serviços a “automação bancária é um dos processos mais evidentes de informatização de funções antes desempenhadas por pessoas.” (UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL - GESTÃO COM EQUIPES, 2005, p. 72)

Segundo, Segnini (1994) a flexibilidade do trabalhador bancário se expressa diante da exigência do elevado nível de qualificação desses trabalhadores especialmente aqueles que exercem funções de atendimento, devem ser conhecedores dos diversos serviços oferecidos pelo banco, e capazes de opinar quanto às alternativas de aplicações financeiras mais favoráveis ao cliente.

Para isso é necessário desenvolver novas competências tais como: capacidade para exercer funções diferentes sempre que houver demanda, ou seja, deve tornar-se um trabalhador polivalente. O grande desafio que se apresenta a esses trabalhadores é corresponder às exigências do mercado de trabalho. Cabe a ele então, novas competências que os qualificarão para o desempenho dos novos papéis profissionais (JINKINGS 1995).

Diante dessas mudanças, o requisito esperado do profissional não é mais aquele que gera produtos com eficiência, e sim um profissional com criatividade, flexibilidade, iniciativa para tomar decisões, ou seja, pessoas que tenham e saibam fazer uso do conhecimento.

2.3 EDUCAÇÃO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Numa sociedade globalizada onde a “revolução microeletrônica” envolve “novas formas de automação e robótica. Multiplicam-se e intensificam-se as possibilidades de racionalização do processo produtivo. Criam-se novas especializações e alteram-se as condições de articulações entre as forças produtivas.” (UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL – FUNDAMENTOS DA PRÁTICA EDUCATIVA NO BB, 2007, p.47)

Esse contexto de constantes mudanças exige das organizações uma atuação competitiva no mercado que está inserida, uma das vantagens competitivas está no conhecimento que as

peças detêm e que pode ser aperfeiçoado. A aprendizagem em uma organização pode ocorrer, segundo Fleury (*apud* DUTRA, 2001, p. 85) em três níveis:

No nível do **indivíduo** o processo de aprendizagem acontece primeiro no indivíduo, carregado de emoções positivas ou negativas e que se dá por meio de caminhos diversos. No nível do **grupo** o aprendizado pode ser um processo social partilhado pelas pessoas do grupo. No nível da **organização** o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhada pelo grupo institucionaliza e expressa-se em diversos artefatos organizacionais: estruturas, regras, procedimentos e elementos simbólicos; as organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações.

Segundo, Senge (2006, p. 47):

A verdadeira aprendizagem chega ao coração do que significa ser humano. Através da aprendizagem, nos recriamos. Através da aprendizagem tornamo-nos capazes de fazer algo que nunca fomos capazes de fazer. Através da aprendizagem percebemos novamente o mundo e nossa relação com ele. Através da aprendizagem ampliamos nossa capacidade de criar, de fazer parte do processo gerativo da vida.

A UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura - propõe quatro formas de aprendizagem essenciais para os profissionais do século XXI. Trata-se de um processo de aprendizagem complexo, a ser exercitado não apenas nas escolas, mas no dia a dia do indivíduo.

- **Aprender a Conhecer:** Adquirir os instrumentos da compreensão supõe, antes de tudo, aprender a aprender, exercitando a atenção, a memória e o pensamento.
- **Aprender a Fazer:** Combinar qualificação técnica e profissional, o comportamento social, a capacidade de iniciativa e o gosto pelo risco para poder agir sobre a realidade.
- **Aprender a Conviver:** Perceber a crescente interdependência dos seres humanos, buscando conhecer o outro sua história, tradição e cultura e aceitando a diversidade humana. A realização de projetos comuns, a gestão inteligente e pacífica de conflitos envolve a análise compartilhada de riscos e a ação conjunta em face dos desafios do futuro.
- **Aprender a Ser:** Desenvolver a autonomia e a capacidade de julgar, bem como fortalecer a responsabilidade pelo auto desenvolvimento profissional e social. Implica

no desenvolvimento integral do ser humano, processo dialético que começa pelo conhecimento de si mesmo para se abrir, em seguida, à relação com o outro. (UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL – FUNDAMENTOS DA PRÁTICA EDUCATIVA NO BB, 2007, p. 71)

Conhecimento é um tema muito antigo e já era tratado por Platão, Aristóteles e outros tantos pensadores ao longo da história. Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento explícito independe do contexto que é transmitido de maneira formal, tal como é encontrado nos livros e documentos. O conhecimento tácito refere-se ao saber prático, difícil de ser formalizado, percebido na ação dos sujeitos, relacionado num contexto específico, o qual incorpora a experiências individuais ao longo da vida.

Para, Fleury e Oliveira Jr. (2002) conhecimento está relacionado com aprendizagem, e afirmam que o conhecimento da organização ocorre a partir das interações no ambiente de negócios e é adquirido no processo de aprendizagem.

Assim, o conhecimento é considerado com o “fator econômico mais importante no ambiente competitivo das organizações. Conhecimento não no sentido abstrato ou teórico, mas aplicado ao dia-a-dia das empresas. Conhecimento sobre seu mercado, seus processos, seus clientes, sua tecnologia e seus concorrentes” (TEIXEIRA, 2000, p. 17)

Desse modo, diante da necessidade constante de aperfeiçoamento as empresas implantaram departamentos de treinamento & desenvolvimento (T&D) que procuravam realizar levantamento das necessidades de treinamento das pessoas. Entretanto, num contexto de mudanças freqüentes e a necessidade de respostas cada vez mais rápidas foi preciso que as organizações ampliassem a idéia de T&D para a de educação empresarial proporcionando uma transformação no perfil de seus funcionários que deve estar em constante aprimoramento. A empresa “passa a ser vista como um lugar em que o adulto continua o seu processo de educação”. (UNB E INEPAD - GESTÃO DE PESSOAS, 2006, p. 92)

Portanto é preciso considerar a complexidade e a visão holística na educação empresarial. O termo educação empresarial não deve ser tomado no sentido de educar somente para o trabalho, pois não temos como dissociar o homem de seu mundo, assim nossas ações educacionais têm repercussão na vida do profissional em todas as suas esferas. Então conceber educação de forma holística e complexa pressupõe contextualizá-la e não simplificá-la. (UNB E INEPAD – GESTÃO DE PESSOAS, 2006, p. 94)

Conforme nos mostra Éboli (2004, p. 37)

Exige-se cada vez mais das pessoas, em todos os níveis hierárquicos, uma postura voltada ao auto-desenvolvimento e à aprendizagem contínua. Para criar esse novo perfil as empresas precisarão implantar sistemas educacionais que privilegiam o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas a aquisição de conhecimento técnico e instrumental. Essas tendências apontam para um novo aspecto na criação de vantagem competitiva sustentável: o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento dos seus colaboradores. Emerge assim a idéia da Universidade Corporativa como veículo eficaz para o alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos de acordo com as estratégias empresariais.

Segundo Meister (1999), as empresas perceberam que o conhecimento tinha um prazo de validade muito reduzido e que não podiam mais depender de ensino superior para desenvolver sua força de trabalho. Decidiram então 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 da empresa.

Para Meister (1999 p. 1 e 2), são cinco as forças que sustentam a as universidades corporativas como:

padrão e modelo de estado de arte para a educação superior: 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 global. Essas tendências apontam para um novo e importante veículo para a criação de uma vantagem competitiva sustentável - o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento dos funcionários.

Para EBOLI (2004, p.48):

[...] a universidade corporativa é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências...a missão da universidade corporativa consiste em formar e desenvolver os talentos na gestão de negócios promovendo a gestão do

conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua..

Para Drucker (1997), as vantagens competitivas das organizações serão obtidas por uma força de trabalho habilitada e com amplos conhecimentos, e que o grande desafio será transformar pessoas comuns em profissionais de alto desempenho.

Assim, objetivo de implementar a Educação Corporativa nas empresas é manter o foco no negócio principal. Por isso, desenvolvem-se ações para tornar as atividades de trabalho mais eficientes, melhorar a aprendizagem organizacional, intensificar a inovação e diminuir o tempo de resposta para o mercado. (UNB E INEPAD - GESTÃO DE PESSOAS, 2006)

Para Meister (1999), as sete competências exigidas pelos empregadores são definidas como a soma de qualificações, conhecimento e conhecimento implícito necessário para superar o desempenho da concorrência e que formam a base da capacidade do indivíduo de se manter no mercado de trabalho.

- Aprendendo a aprender;
- Comunicação e colaboração;
- Raciocínio criativo e resolução de problemas;
- Conhecimento tecnológico;
- Conhecimento de negócios globais;
- Desenvolvimento de liderança;
- Auto-gerenciamento da carreira.

Dentre essas competências, o auto-gerenciamento da carreira tem um papel importante para o funcionário na medida que ensina a assumir o controle de sua carreira e a gerenciar o próprio desenvolvimento. Diante das constantes mudanças os funcionários de todos os níveis precisam assumir o compromisso de assegurar que possuam as qualificações, o conhecimento e as competências exigidas tanto no cargo atual quanto nos futuros. A capacidade de gerenciar a própria vida profissional é considerada uma competência adquirida e necessária para o desenvolvimento de outras competências exigidas no ambiente de negócios. (MEISTER, 1999)

2.4 A UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL

Para se adequar ao mercado cada vez mais competitivo o Banco do Brasil, que desde de 1965 já desenvolvia treinamento interno, presenciais e à distância, formava parcerias com importantes instituições de ensino ofertando bolsas de estudo, inclusive no exterior. Em 1998 inaugura a TV corporativa e em 2001 o portal de Desenvolvimento Profissional possibilitando o acesso aos funcionários em um ambiente web. Em 2002 foi lançada a Universidade Corporativa do BB, dando continuidade a Educação corporativa no BB. (<http://uni.bb.com.br>)

A Universidade Corporativa Banco do Brasil propõe-se a desenvolver as quatro aprendizagens consideradas essenciais para os profissionais do século XXI, segundo a UNESCO: Aprender a Conhecer, Aprender a Fazer, Aprender a Conviver e Aprender a Ser. (LIC 55.1.30)

Para realizar as aprendizagens essenciais o processo educacional na Universidade Corporativa do Banco do Brasil é orientado pelos seguintes princípios metodológicos: o participante é sujeito da educação, problematização da realidade, método socializador e dialógico, democratização do saber e educação contínua. (LIC 55.1.30)

Na Universidade Corporativa Banco do Brasil o trabalho é criador de riquezas, desenvolvimento social e qualidade de vida, além de espaço para o exercício da cidadania. As políticas e os programas de educação são formulados em estreita relação com o trabalho e operacionalizados por meio de ações de capacitação e desenvolvimento de curta, média ou longa duração. A educação para o trabalho desenvolve competências essenciais para a Organização e consciência social e profissional para o indivíduo. Fundamenta-se na relação indissociável entre o pensar e o fazer, como forma de evitar processos de ensino e aprendizagem mecânicos e inibidores da criatividade. (<http://uni.bb.com.br>)

As ações da Universidade Corporativa do Banco do Brasil fundamentam-se na estratégia de educação contínua, algo que ocorre ao longo de toda a carreira do indivíduo, que está em constante processo de transformação e de crescimento. A educação permanente representa a contínua construção do ser humano, do seu saber e das suas aptidões, assim como da sua faculdade de julgar e de agir. As experiências profissionais, as tecnologias de aprendizagem, as atividades culturais e de lazer representam um potencial educativo que se soma à base educacional formal oferecida pela sociedade. As ações educacionais da Universidade são

direcionadas à expansão de oportunidades educacionais ligadas à profissionalização, ao desenvolvimento da cidadania, da qualidade de vida e da cultura.(<http://uni.bb.com.br>)

Nesse sentido, ao instituir o Programa Extraordinário de Aprimoramento Profissional a Universidade Corporativa do Banco do Brasil apresenta um projeto inovador que possibilita aos funcionários a gestão dos recursos do programa para serem utilizados de acordo com as suas preferências e necessidades.

2.5 PROGRAMA EXTRAORDINÁRIO DE APRIMORAMENTO PROFISSIONAL DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL

O Programa Extraordinário de Aprimoramento dos Funcionários do Banco do Brasil foi lançado em maio de 2003 com a finalidade de oferecer apoio financeiro para que os funcionários pudessem escolher suas alternativas de formação e informação. Naquele ano foram disponibilizados aproximadamente R\$ 18 milhões, dos quais 90% foram investidos pelos beneficiários do programa, que somaram um total de 47.943 funcionários. (<http://unibb.com.br>)

Em 2004 foram beneficiados 47.642 funcionários, em 2005 o valor destinado ao programa foi utilizado por 50.154 funcionários, e em 2006 foram disponibilizados R\$ 19 milhões, para um público-alvo de 52.343, dos quais 128 são sindicalistas. (LIC 55.185)

O Programa tem por objetivo ampliar e democratizar o acesso dos funcionários de nível operacional aos investimentos corporativos em educação, procura estimular o desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Considera-se desenvolvimento pessoal toda ação que diz respeito à preparação para outros papéis ocupacionais dentro do Banco do Brasil ou que vise à promoção da saúde e qualidade de vida no trabalho. (LIC 55.185)

O público-alvo abrange os funcionários da carreira administrativa operacional e os funcionários de carreira de serviços auxiliares do segmento técnico-operacional de Nível Referencial de Função (NRF) 12 e 13, que são os que ocupam as funções de Posto-Efetivo, de Caixa Executivo, e de Assistente de Negócios; os educadores corporativos e os funcionários cedidos a entidades sindicais. (LIC 55.185)

A determinação do público-alvo foi reivindicada pelos funcionários no IV Fórum de Gestão de Pessoas, realizado no período de 10 de Julho a 20 de Agosto de 2003, com a participação de todos os funcionários do Banco do Brasil. Os funcionários de nível operacional básico e técnico foram escolhidos por pertencerem ao segmento funcional com menos acesso a oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional nos últimos anos. (LIC 55.185)

Em 2006 foram incluídos no público-alvo os educadores corporativos e os funcionários cedidos a entidades sindicais. Os educadores foram incluídos com a finalidade de facilitar sua atualização. Quanto aos sindicalistas, estes foram incluídos por estarem representando o corpo funcional junto às entidades sindicais e por não terem acesso a oportunidades de desenvolvimento pessoal ou profissional. (LIC 55.185)

Uma vez determinado o número de funcionários pertencentes ao público-alvo em cada dependência é feita a alocação dos recursos, que serão gerenciados pelo Comitê de Desenvolvimento Profissional que deve ser composto por três funcionários pertencentes ao público-alvo lotados na dependência, eleitos por voto direto e secreto e, sempre que possível, por um representante sindical de base.

Conforme o Livro de Instruções Codificadas do BB, são atribuições do comitê:

- Verificar junto aos funcionários suas necessidades de desenvolvimento e decidir sobre o atendimento das solicitações de capacitação buscando distribuir o orçamento disponível entre os interessados, mas priorizando os funcionários que tiveram menos acesso às oportunidades de capacitação disponibilizadas pelo Banco.
- Decidir sobre a realização de treinamento individual ou coletivo, devendo dar prioridade à realização de treinamentos coletivos em detrimento dos individuais, a fim de atender a um maior número de funcionários e otimizar a utilização dos recursos disponíveis, podendo ser realizados em conjunto com outras dependências da região.
- Decidir acerca da utilização das verbas, desde que em conformidade com as normas do Programa, não podendo o Administrador da dependência (Gerente de Agência) impedir ou dificultar a realização dos pagamentos autorizados.

Os recursos podem ser utilizados pelos funcionários para:

- Contratação de treinamentos que visem o desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal e ações que visem a promoção da saúde e qualidade de vida no trabalho. Entende-se por treinamento o conjunto de ações sistematicamente planejadas para a

superação de deficiências identificadas no desempenho profissional e a preparação do funcionário para o exercício de novos papéis e para a assimilação de novas tecnologias de trabalho;

- Contratação de professores e palestrantes;
- Participação em congressos, seminários e quaisquer outros eventos de capacitação;
- Inscrição e/ou aquisição de material auto-instrucional para treinamentos à distância, em qualquer mídia;
- Passagens aéreas e hospedagem para treinamento, desde que sejam observados os procedimentos de solicitação com antecedência mínima de 15 dias e de acompanhamento da efetivação das despesas, a fim de evitar-se a extrapolação da verba;
- Assinaturas de jornais, revistas e periódicos de caráter técnico e científico, sendo consideradas técnicas as publicações com tiragem periódica, direcionada a áreas determinadas, que são utilizadas como instrumento auxiliar do funcionário no desempenho de sua função. Científicas são as publicações de entidades acadêmicas ou científicas, com tiragem periódica, direcionadas a estudantes das áreas abrangidas, com veiculação de artigos e ensaios teóricos. Não estão inclusas revistas de caráter informativo ou de variedades;
- Aquisição de livros e materiais didáticos, os livros técnicos são os necessários para o aprimoramento na função profissional, os livros didáticos são os solicitados nos currículos dos cursos em que os funcionários estejam participando, e os livros científicos são os necessários à atuação em pesquisa, mestrado e doutorado. Considera-se material didático os conteúdos apostilados disponibilizados para subsidiar a aprendizagem do participante nos treinamentos e cursos dos quais participa. Não poderão ser adquiridos equipamentos de informática ou eletrônicos;
- Ressarcimento de no máximo 60% do valor de mensalidades escolares de cursos de idiomas, graduação e pós-graduação, mensalidades de academias e de clínicas ou profissionais que realizem massagem terapêutica, sendo condição para o ressarcimento de mensalidades escolares a não percepção de bolsa de estudos pelo funcionário, concedida para a mesma finalidade.

- Ressarcimento de gastos com transporte para participação em cursos de desenvolvimento profissional, devendo as despesas ser comprovadas com documento que demonstre o efetivo desembolso com a finalidade de custear deslocamento, não servindo para este fim declaração de assiduidade e recibos de postos de combustível. Não haverá ressarcimento de gasto com transporte aéreo;
- Ressarcimento de assinatura de provedor de internet, apenas para os funcionários que realizem cursos à distância via WEB.

Ao fim do prazo para utilização dos recursos, é possível que numa dependência a dotação orçamentária não tenha sido utilizada por todos os funcionários pertencentes ao público-alvo. Neste caso, os recursos que sobraram podem ser aproveitados pelo Comitê de Desenvolvimento Profissional para realização de eventos, palestras, treinamentos coletivos, etc.

Os resultados que o Banco do Brasil espera alcançar com o Programa de Aprimoramento Profissional são:

- Gestão participativa dos recursos disponibilizados;
- Implantação de nova metodologia para gestão de aprimoramento profissional e pessoal;
- Descentralização de orçamento e das ações de desenvolvimento;
- Participação na Gestão do Desenvolvimento Profissional;
- Contribuir para a melhoria do clima organizacional e da satisfação dos funcionários;
- Contribuir para a retenção de talentos;
- Suscitar o gosto dos funcionários pelo auto-desenvolvimento.

3. METODOLOGIA

Diante das exigências do ambiente econômico em que o Banco do Brasil está inserido, onde a globalização, a informatização e a competitividade exigem dos funcionários constante aprendizado e conhecimento o estudo realizado teve como finalidade verificar e analisar os dados sobre a utilização dos recursos do Programa Extraordinário para Aprimoramento dos Funcionários do Banco do Brasil, considerando o incentivo da Instituição para o desenvolvimento pessoal e profissional.

A natureza da pesquisa é descritiva, contando como instrumento de coleta de dados questionário com perguntas de múltipla escolha, respondido no período de 01 a 15 de agosto de 2007, por 20 participantes do programa.

A amostra é representada pelos funcionários pertencentes ao público-alvo das agências localizada em Curitiba - Dr.Muricy e Vila Militar.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Os dados foram coletados através de questionário respondido por 20 funcionários participantes do Programa Extraordinário de Aprimoramento, nas agências Dr.Muricy e Vila Militar.

A partir das respostas obtidas com o questionário, os dados foram organizados em gráficos para uma melhor análise dos resultados da pesquisa.

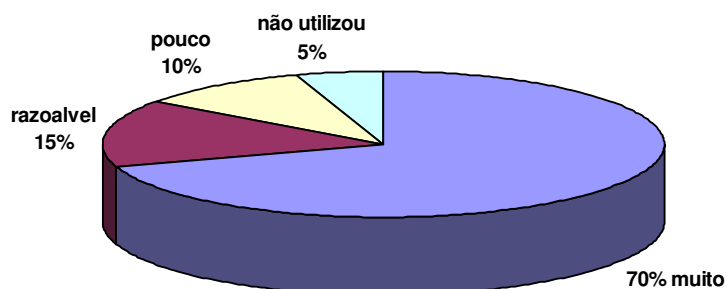


GRÁFICO 1 – UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS DISPONIBILIZADOS PELO PROGRAMA

O gráfico 1 representa o percentual de funcionários que utilizaram os recursos do programa. E pode-se observar que apesar da facilidade e liberdade para a utilização dos recursos existe uma parcela de funcionários que utilizou pouco e ainda há os que não utilizaram. Portanto é necessário verificar por quais motivos esses funcionários não utilizaram os recursos. Talvez seja necessária melhor divulgação acerca das contribuições do Programa para melhoria na formação do indivíduo.

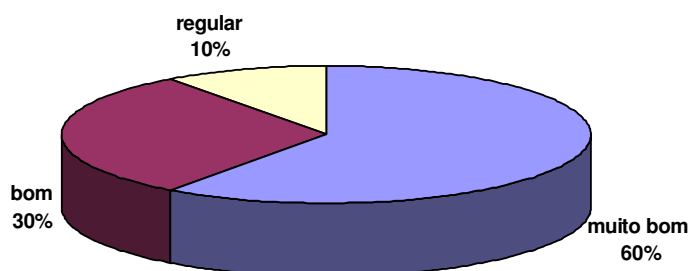


GRÁFICO 2 – IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA AO PROGRAMA

No que se refere à importância do programa, o gráfico 2 demonstra que para a maioria dos entrevistados o programa é muito bom.

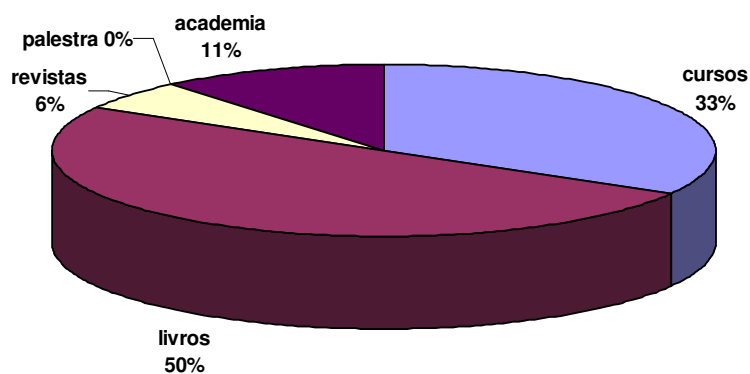


GRÁFICO 3 – FORMA DE UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS DO PROGRAMA

No gráfico 3 é possível verificar que os funcionários destinaram os recursos do Programa de forma variada, enquanto a maioria utilizou o recurso para aquisição de livros, outros utilizaram para a realização de cursos variados, aquisição de revistas e alguns utilizaram para pagamento de mensalidade em academia.

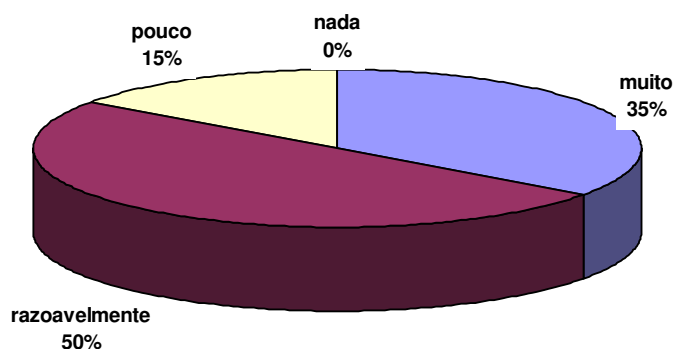


GRÁFICO 4 – CONTRIBUIÇÃO DO CONHECIMENTO ADQUIRIDO NA ATUAÇÃO PROFISSIONAL

Quando questionados de que forma os conhecimentos ou benefícios adquiridos com o programa contribuem na atuação profissional, o gráfico 4 demonstra que apenas 35% dos entrevistados afirmam que contribui muito, enquanto os demais acreditam que a contribuição é razoável ou ainda que pouco contribui.

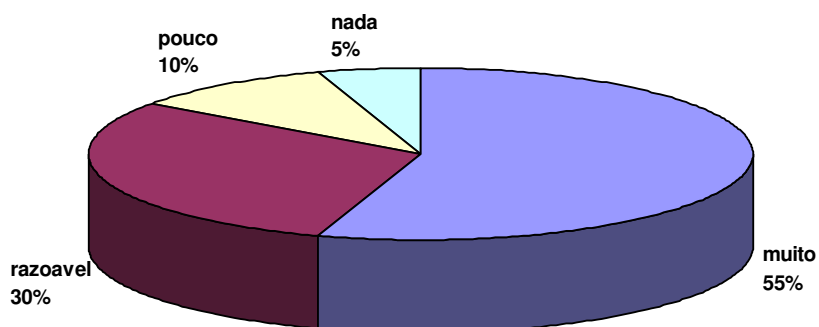


GRÁFICO 5 – CONTRIBUIÇÃO DO PROGRAMA NO DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Já com relação ao desenvolvimento pessoal, o Gráfico 5 demonstra que a maioria dos entrevistados acredita que o programa contribui muito. Percebe-se então, que para os entrevistados, o Programa contribui mais para o desenvolvimento pessoal do que profissional.

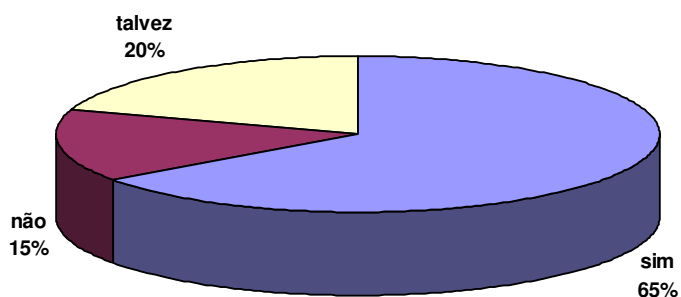


GRÁFICO 6 – DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PREPARAÇÃO PARA OUTROS PAPÉIS PROFISSIONAIS

O Gráfico 6 demonstra que para a maioria dos entrevistados o desenvolvimento pessoal está relacionado à assunção de outros papéis ocupacionais no Banco do Brasil.

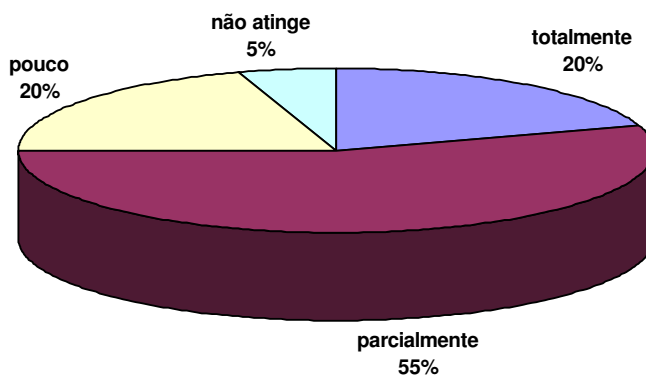


GRÁFICO 7 – QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Quanto à promoção de qualidade de vida no trabalho a maioria dos entrevistados acredita que o Programa atinge parcialmente os objetivos, como demonstra o Gráfico 7.

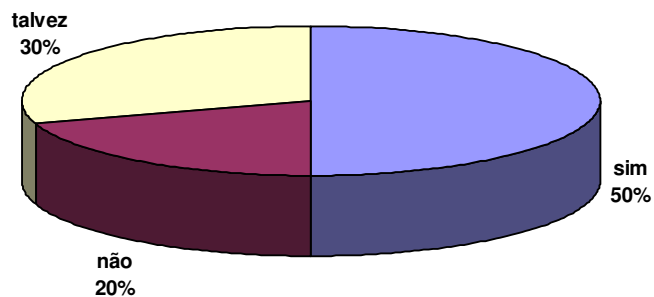


GRÁFICO 8 – CLIMA ORGANIZACIONAL

O Gráfico 8 demonstra que 50 % dos entrevistados acreditam que o Programa contribui para a melhoria do clima organizacional.

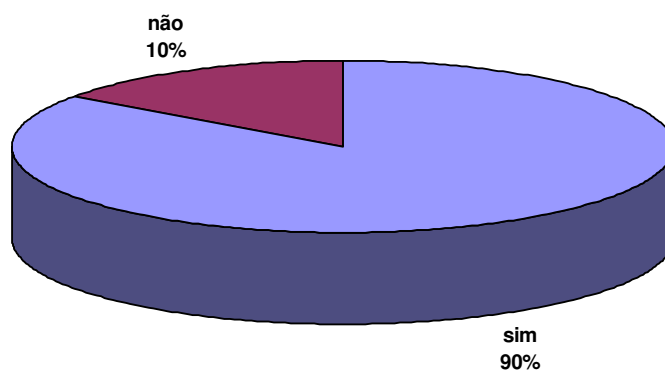


GRÁFICO 9 – INCENTIVO AO AUTO DESENVOLVIMENTO

Quando questionados com relação ao auto desenvolvimento, a maioria dos entrevistados, conforme Gráfico 9, se diz incentivado.

5. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

A pesquisa demonstrou que apesar de uma parcela expressiva afirmar que o Programa Extraordinário é muito importante existem funcionários que não utilizaram os recursos. Foi observado também que o programa contribui mais para o desenvolvimento pessoal do que profissional é possível que para alguns funcionários desenvolvimentos pessoal e profissional não estejam interligados.

Assim, a partir do princípio de auto gerenciamento da carreira, proposto por Meister (1999) percebe-se que diante da oportunidade que o Programa extraordinário oferece ainda há um caminho a percorrer para que haja aumento no desenvolvimento profissional desses funcionários. Provavelmente seja necessário maior incentivo e melhor divulgação, seja por parte do Comitê, da Universidade Corporativa ou do próprio Banco com relação aos objetivos do Programa.

Foi observado que o Programa contempla a complexidade e a visão holística quando proporciona educação não só para o trabalho em todas as esferas da vida do trabalhador.

Nesse sentido a pesquisa revela que o programa auxilia na implementação da educação continuada, que é um dos objetivos da Universidade Corporativa do BB. A educação permanente do indivíduo é observada na construção do ser humano, do seu saber e das suas aptidões e as experiências profissionais, as tecnologias de aprendizagem, as atividades culturais e de lazer são somadas a esses conhecimentos.

Com relação a avaliação do programa por parte da Universidade Corporativa, não foi possível observar qualquer tipo de acompanhamento, sugere-se então que paralelamente a melhor divulgação do Programa Extraordinário haja um acompanhamento a fim de avaliar sua eficácia.

A limitação da pesquisa é referente ao tamanho da amostra utilizada, já que para a utilização de uma amostragem maior não haveria tempo hábil – os questionários teriam que ser enviados por malote e ainda seria necessário alguém que pudesse distribuir, recolher e devolver também por malote – a consequência dessa amostra reduzida é que o resultado pode não representar a opinião da maioria do público alvo de todo o País.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRONISLAWSKI, L. A. **Gestão do conhecimento em agências do Banco do Brasil S.A** estudo de caso em filiais localizadas na cidade de Curitiba, Estado do Paraná. Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública. FGV. 2002
- CHESSNAIS, F. **Mundialização do Capital**. 1 ed. São Paulo. Xamã 1999
- DUTRA, J.S. (Org). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. 2 ed. São Paulo: Gente, 2004.
- FLEURY, M. T. L; OLIVEIRA. Jr; MRANDA. M. **Aprendizagem e gestão de conhecimento**. In. FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As Pessoas na organização**. 2 ed. São Paulo: Gente, 2002
- HARVEY, D. **A Condição pós-moderna uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo. Loyola, 1993.
- JINKINGS, N. **O mister de fazer dinheiro**. 1 ed. São Paulo Boitempo editorial. 1995.
- LIC; **Livro de instruções codificadas do Banco do Brasil**; 055. 01 e 055.185
- MEISTER, J. C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2005.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Teoria da criação do conhecimento organizacional**. In: **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 14 ed. Rio de Janeiro: Elsevir, 1997.
- PASSOS, D. D; **A internacionalização do setor bancário no Brasil após o plano real: divergências de interesses dos banqueiros com a ação do Estado e mudanças das negociações com os trabalhadores bancários**. UFPR. Dissertação de sociologia. 2001.
- PROFISSIONALIZAÇÃO. **Conhecimento: Fonte de riqueza das pessoas e das organizações**. Brasília, volume 22. 2000.
- SANTOS, M. M. **A saúde do trabalhador bancário sob regime de acumulação flexível**. Monografia; UFPR: 2003
- SEGNINI, L.R.P. **Desemprego, terceirização e intensificação do trabalho nos bancos brasileiros** In: Maria Isabel Baltazar da Rocha (org) **Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios**. São Paulo 2.000.

SENGE, P. M. **A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 21 ed. São Paulo: Best Seller, 2006

TEIXEIRA F. J. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: Ed. SENAC 2000.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL. **Fundamentos da prática educativa no BB**. Brasília: 2007.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL. **Gestão com equipes**. Brasília 2005.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BB; **Programa Extraordinário de Aprimoramento Profissional**. Disponível em <http://www44.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/index.jsp>. Acesso em 26, 27 e 28. agosto. 2007.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BB; **Sobre a Universidade e Educação Corporativa**. <http://www44.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/index.jsp>. Acesso em 28. agosto. 2007.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA; INSTITUTO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **Gestão de Pessoas**, Brasília: 2006.

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO

- 1- Função:_____
- 2- Você utilizou os recursos do programa?
 - a) () muito b) () razoavelmente c) () pouco d) () não utilizei
- 3- Qual o nível de importância que você atribui ao Programa Extraordinário?
 - a) () muito bom b) () bom c) () regular d) () péssimo
- 4- Como você utiliza os recursos do Programa Extraordinário?
 - a) () Mensalidades de cursos b) () Livros c) () Revistas
 - d) () Palestras e) () Academia
 - f) () Outros. Quais?_____
- 5- Na sua opinião, os conhecimentos/benefícios proporcionados pelo programa contribuem para sua atuação profissional?
 - a) () muito b) () razoavelmente c) () pouco d) () nada
- 6- O programa contribui para seu desenvolvimento pessoal?
 - a) () muito b) () razoavelmente c) () pouco d) () nada
- 7- Você acredita que desenvolvimento pessoal está relacionado à preparação para a assunção de outros papéis ocupacionais no Banco?
 - a) () sim b) () não c) () talvez
- 8- Quanto à promoção de qualidade de vida no trabalho, você acredita que o programa atinge o objetivo desejado?
 - a) () totalmente b) () parcialmente c) () pouco d) () não atinge
- 9- Você acredita que o Programa Extraordinário contribui para a melhoria do clima organizacional?
 - a) () sim b) () não c) () talvez
- 10- Você se sente estimulado em buscar seu auto-desenvolvimento?
 - a) () sim b) () não

