

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

VÍTOR COLLARES LOGUERCIO

**O IMPACTO DAS AÇÕES DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA NO
DESEMPENHO DOS GERENTES DE RELACIONAMENTO DE UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA.**

Porto Alegre

2017

VÍTOR COLLARES LOGUERCIO

**O IMPACTO DAS AÇÕES DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA NO
DESEMPENHO DOS GERENTES DE RELACIONAMENTO DE UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA.**

Trabalho de conclusão de curso de graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dra. Cláudia Simone Antonello

Porto Alegre

2017

VÍTOR COLLARES LOGUERCIO

**O IMPACTO DAS AÇÕES DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA NO
DESEMPENHO DOS GERENTES DE RELACIONAMENTO DE UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA.**

Trabalho de conclusão de curso de graduação,
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final:

Aprovado em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Orientador: Prof. Dra. Cláudia Simone Antonello

DEDICATÓRIA

Gostaria de dedicar este trabalho ao meu Pai, Luiz Sávio “In Memoriam” e ao meu segundo Pai, Eládio “In Memoriam”, que adorariam ter chegado a este momento junto comigo, a minha mãe, Elisabeth e aos meus irmãos, que são minha sustentação. Dedico ainda a minha sobrinha, Catarina e ao meu filho, Artur, que são minhas maiores motivações.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao amor da minha vida, Camila, por ter sido sempre minha companheira, por ter tido paciência e me apoiado durante todo o curso, e mesmo com o nascimento do nosso filho, conseguiu me dar suporte para eu chegar até aqui.

Agradeço a minha orientadora, Professora Doutora Cláudia Simone Antonello, que teve muita paciência comigo e me deu aquela força, mesmo com nossos prazos muito curtos e os problemas enfrentados. Não foi á toa que ela foi escolhida como professora homenageada por nossa turma de formandos.

Agradeço a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que me deu inúmeras oportunidades de concluir um curso de graduação, a começar pela Engenharia Civil e passando pela Economia (duas vezes).

Agradeço também aos meus colegas do Banco, que se disponibilizaram a responder os questionários enviados.

Agradeço por fim aos meus colegas da Ufrgs que me acompanham desde o início do curso, pois sem eles eu não chegaria até este aqui e teria certamente desistido de mais um curso. Queria citar uma a um, mas cada um deles sabe da importância que teve.

Obrigado a todos, do fundo do meu coração.

“A persistência é o caminho do êxito”

Charles Chaplin

RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de buscar as percepções dos funcionários de uma instituição financeira acerca dos impactos causados pelas ações de uma universidade corporativa no cotidiano de trabalho. Para isso, foi utilizado o método de pesquisa *survey* descritiva, que, por meio de questionários aplicados aos Gerentes de Relacionamento e Gerentes Gerais, foram obtidos dados quantitativos e analisados, relacionando-os com os objetivos propostos. Após os resultados apresentados e analisados, são feitas relações e ponderações entre eles, apontando possíveis pontos de melhora nas ações da universidade corporativa e levantando possibilidades de futuros estudos a fim de buscar ainda mais efetividade nas ações de melhoria.

Palavras-chave: universidade corporativa, desempenho, vendas, atendimento, incentivo, motivação, resultado, curso, treinamento, desenvolvimento.

ABSTRACT

The present work has the objective of searching the perceptions of employees of a financial institution about the impacts caused by the actions of a corporate university in the daily work. For this, the descriptive survey method was used, which, through questionnaires applied to Relationship Managers and General Managers, were obtained quantitative data and analyzed, relating them with the proposed objectives. After the presented and analyzed results, relations and weightings are made between them, pointing out possible points of improvement in the actions of the corporate university and raising possibilities of future studies in order to seek even more effectiveness in the improvement actions.

Keywords: corporate university, performance, sales, attendance, incentive, motivation, outcome, course, training, development.

LISTA DE FIGURAS, TABELAS E GRÁFICOS

Figura 1. Papel das Universidades Tradicionais e das Universidades Corporativas	20
Figura 2. Mudança de Paradigma do Treinamento para a Aprendizagem	21
Figura 3. Treinamento X Universidade Corporativa	21
Figura 4. Número de cursos realizados na UNIBB e médias por funcionário	27
Figura 5. Número de cursos realizados na UNIBB e médias por funcionário	27
Figura 6. Variáveis e Questões	31
Tabela 1. Perfil dos Gerentes de Relacionamento	37
Tabela 2. Perfil dos Gerentes Gerais	38
Tabela 3. Percepções dos gerentes de relacionamento	39
Tabela 4. Percepções dos gerentes de gerais	40
Gráfico 1. Classificação de Gênero Gerente de Relacionamento	42
Gráfico 2. Classificação de Gênero Gerente Geral	42
Gráfico 3. Classificação de Estado Civil Gerente de Relacionamento	43
Gráfico 4. Classificação de Estado Civil Gerente Geral	44
Gráfico 5. Classificação de Nível de Escolaridade Gerente de Relacionamento	44
Gráfico 6. Classificação de Nível de Escolaridade Gerente Geral	45
Gráfico GR 1. Incentivo dado para realização de cursos EAD	46
Gráfico GR 2. Incentivo dado para realização de cursos presenciais	46
Gráfico GR 3. Incentivo do Gerente Geral – EAD	47
Gráfico GR 4. Incentivo do Gerente Geral – presenciais	47
Gráfico GG 1. Incentivo dado para realização de cursos EAD	47
Gráfico GG 2. Incentivo dado para realização de cursos presenciais	48
Gráfico GR 5. Tempo adequado para realizar cursos EAD	49
Gráfico GR 6. Tempo adequado para realizar cursos presenciais	50
Gráfico GG 3. Tempo adequado para realizar cursos EAD	50
Gráfico GG 4. Tempo adequado para realizar cursos presenciais	50
Gráfico GR 7. Ambiente adequado para realizar cursos EAD	52
Gráfico GR 8. Ambiente adequado para realizar cursos presenciais	52
Gráfico GR 9. Qualidade dos cursos EAD	53
Gráfico GR 10. Qualidade dos cursos presenciais	53

Gráfico GR 11. Capacidade de transmitir os conteúdos dos cursos EAD	54
Gráfico GR 12. Capacidade de transmitir os conteúdos dos cursos presenciais	54
Gráfico GR 13. Melhora no desempenho de vendas	55
Gráfico GG 5. Melhora no desempenho de vendas	56
Gráfico GR 14. Melhora conhecimento produto e serviços – presenciais	57
Gráfico GR 15. Melhora no atendimento prestado aos clientes	58
Gráfico GG 6. Melhora dos Gerentes de Relacionamento no atendimento aos clientes	58
Gráfico GR 16. Melhora na solução de problemas	59
Gráfico GG 7. Melhora na solução de problemas	59
Gráfico GR 17. Melhora gestão de pessoas	60
Gráfico GR 18. Melhora conhecimento gestão de pessoas – EAD	60
Gráfico GR 19. Melhora conhecimento gestão de pessoas – presenciais	61
Gráfico GR 20. Melhora no clima da equipe	62
Gráfico GG 8. Melhora no clima entre funcionários	62
Gráfico GR 21. Melhora em relação à ética no trabalho - EAD	63
Gráfico GR 22. Melhora em relação à ética no trabalho - presencial	63
Gráfico GG 9. Melhora em relação à ética no trabalho	64
Gráfico GR 23. Aumento grau de comprometimento	65
Gráfico GG 10. Aumento grau de comprometimento	65
Gráfico GG 11. Aumento na motivação	66
Gráfico GG 12. Melhora na qualidade do trabalho	67
Gráfico GR 24. Impacto na ascensão profissional	68
Gráfico GR 25. Impacto nos ganhos financeiros	69
Gráfico GG 13. Avaliação geral de desempenho	70
Gráfico GR 26. Satisfação geral com a UNIBB	70
Gráfico GR 27. Avaliação geral de desempenho	71
Gráfico GG 14. Avaliação geral de desempenho	72

LISTA DE SIGLAS

ABRH	- Associação Brasileira de Recursos Humanos
ASTA	- American Society of Training and Development
BB	- Banco do Brasil
CEO	- Chief Executive Officer (Diretor Executivo)
DESED	- Departamento de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal
EAD	- Educação a Distância
EDUCORP	- Escola de Educação Corporativa da Unicamp
ENLID	- Encontro de Lideranças do Banco do Brasil
EnPAD	- Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa e Administração
GEPES	-
GG	- Gerente Geral
GlobalCCU	- Conselho Global de Universidades Corporativas
GM	- General Motors
GMI	- General Motors Institute
GR	- Gerente de Relacionamento
INEP	- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
IQPC	- International Quality & Productivity Center
MBA	- Master of Business Administration
PFANS	- Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior
PROFI	- Programa Profissionalização

RH	- Recursos Humanos
SINAPSE	- Sistema Integrado de Aprendizagem em Produtos e Serviços
TBC	- Treinamento Baseado em Computador
TVBB	- TV Corporativa Banco do Brasil
UC	- Universidade Corporativa
UNIBB	- Universidade Corporativa Banco do Brasil

SUMÁRIO

RESUMO.....	6
ABSTRACT	7
LISTA DE FIGURAS, TABELAS E GRÁFICOS	8
LISTA DE SIGLAS.....	10
1. INTRODUÇÃO.....	14
1.2. OBJETIVOS DO TRABALHO.....	16
1.2.1 OBJETIVO GERAL	16
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
1.2.3 JUSTIFICATIVA	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 CONCEITO DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA.....	19
2.2 UNIVERSIDADES TRADICIONAIS X UNIVERSIDADES CORPORATIVAS.....	19
2.3 ARGUMENTOS SOBRE AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS	22
2.4 A UNIBB – Universidade Corporativa do Banco do Brasil	26
3 . PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
3.1 TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS.....	30
3.2 TÉCNICA PARA ANÁLISE DE DADOS	34
3.3 SUJEITOS PESQUISADOS	35
3.4 LIMITAÇÕES DO TRABALHO	35
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	36
4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS	36
4.1.1 PERFIL DOS PESQUISADOS	39
4.1.2 INCENTIVO A PARTICIPAÇÃO.....	45
4.1.3 TEMPO DISPONIBILIZADO	49
4.1.4 CONTEÚDO DOS CURSOS	51
4.1.5 AMBIENTE PARA REALIZAÇÃO.....	51
4.1.6 QUALIDADE DOS CURSOS	52
4.1.7 CAPACIDADE DE RETRANSMITIR CONHECIMENTOS.....	53
4.1.8 DESEMPENHO EM VENDAS	54
4.1.9 CONHECIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS	56
4.1.10 MELHORA NO ATENDIMENTO	57

4.1.11 SOLUÇÃO DE PROBLEMAS	58
4.1.12 GESTÃO DE PESSOAS	59
4.1.13 CLIMA DE TRABALHO.....	61
4.1.14 ÉTICA.....	62
4.1.15 COMPROMETIMENTO COM OS OBJETIVOS DA EMPRESA.....	64
4.1.16 MOTIVAÇÃO	65
4.1.17 QUALIDADE DO TRABALHO	66
4.1.18 IMPACTO NA ASCENSÃO PROFISSIONAL	67
4.1.19 IMPACTO NOS GANHOS FINANCEIROS	68
4.1.20 DESEMPENHO GERAL	69
4.1.21 SATISFAÇÃO GERAL COM A UNIBB	70
4.1.22 PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES DOS GERENTES DE RELACIONAMENTO	71
4.1.23 PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES NA OPINIÃO DOS GERENTES GERAIS	72
4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	73
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
6. REFERÊNCIAS	78
ANEXO A	81
ANEXO B.....	84
ANEXO C.....	86

1. INTRODUÇÃO

No capitalismo, a evolução dos modelos de gestão foi historicamente permeada por uma dicotomia entre o trabalho manual e o trabalho intelectual. O conhecimento era um privilégio para poucos, que, detentores desta poderosa ferramenta, exploravam o trabalho de uma maioria, que não tinha nenhum tipo de acesso a erudição. Após a revolução industrial, os sistemas taylorista e fordista nas fábricas, de reprodução de conhecimento e repetição do trabalho dominavam o cenário empresarial e não apontavam rumos para qualquer mudança no cenário do conhecimento. A partir da transição destes modelos para uma gestão onde passou a haver descentralização e estruturas horizontais, diferente das estruturas estritamente hierárquicas e verticais que se mantinham, é que se começou a avaliar a utilidade da expansão do conhecimento dentro das empresas.

Estas mudanças trazem uma nova tendência de gestão que é caracterizada por mudanças constantes, que pedem respostas cada vez mais ágeis. As empresas começam a exigir que seus empregados tenham mais conhecimento. Valoriza-se a formação, cursos, pós-graduação, estimulando o autodesenvolvimento dos funcionários.

O papel que concerne às instituições de ensino e demais instâncias de formação do trabalhador é de fomentar mecanismos que permitam a inserção e permanência no mercado de trabalho Ramos (2001). As instituições de ensino convencionais não acompanham esta evolução e a necessidade de desenvolver habilidades cognitivas e competências. Segundo Deluiz (2001) o conceito de qualificação estava relacionado à formação, educação e experiência na área de atuação, e há uma transição deste conceito para uma noção de competências profissionais, que englobam conhecimento na área de atuação, mas também em gestão de pessoas, liderança de equipe e tantos outros conceitos que passam a ter maior importância.

Neste cenário, de busca pela aprendizagem contínua, é que, no final do século XX, a Universidade Corporativa surge como setor que mais cresce no que se refere a ensino. É vista como solução para qualificar o empregado de forma que seu crescimento traga crescimento também para a empresa. Para prosperar neste novo ambiente, agora globalizado, conforme Meister (1999) é vital que se tenha um modo de pensar que seja compartilhado por todos os funcionários. Aí vem a questão da cultura organizacional, que passa a ter importância muito maior dentro das empresas.

Para Ricardo (2007) a primeira universidade corporativa que se tem conhecimento é a GMI, General Motors Institute, que surgiu em 1920 a partir da incorporação de uma escola noturna para a indústria automobilística, e ajudou a GM a se tornar a maior montadora do planeta. Define-se então universidade corporativa como um sistema para desenvolver pessoas com base na gestão por competências, conforme Eboli (2004). Para Alperstedt (2001) a universidade corporativa tem vínculo direto a uma corporação, mas não tem como objetivo principal os serviços educacionais.

O início da educação corporativa no Banco do Brasil se deu em 1965, através de parcerias com instituições de ensino, escolas de inglês e bolsas de estudos no exterior. Segundo Eboli (2004) o crescimento do número de organizações com universidades corporativas se deu de forma acelerada no final do século XX, sendo só nos Estados Unidos de 400 organizações em 1988 para mais de 2000 em 2004. Este crescimento chega ao Brasil e em 2002 é criada a UNIBB, Universidade Corporativa Banco do Brasil. A Universidade se desenvolveu de forma acelerada e em 2012 já começou a ganhar prêmios de reconhecimento por sua eficiência.

Quando buscamos analisar o desempenho do Banco do Brasil nos anos anteriores a criação da UNIBB, percebemos que o crescimento exponencial do lucro do Banco neste período, conforme balanço patrimonial anual do Banco do Brasil, disponível em www.bb.com.br, acompanha o crescimento da UNIBB. Isso se deu devido há vários fatores, inclusive externos, no que tange os cenários micro e macroeconômicos, mas existe forte colaboração da UNIBB para que os resultados aumentassem e de forma cada vez mais sustentável.

A UNIBB é composta por cursos, presenciais ou autoinstrucionais, bolsas de estudo, seja para universidades, pós-graduações, MBA, cursos no exterior e diversos outros. Possui um programa de certificações interna, onde os funcionários fazem provas de determinados conteúdos e são certificados, dependendo da aprovação. Existem ainda as bibliotecas, virtual e física, o UNIBB família, que estende a família dos funcionários alguns benefícios, como cursos preparatórios para vestibular, curso de alfabetização, e outros. Tem ainda cursos abertos a comunidade em geral, pois crescimento sustentável é uma das premissas mais importantes no Banco do Brasil nos dias de hoje.

A UNIBB está em constante desenvolvimento, inovando, a ponto de ganhar em 2015 o Prêmio internacional GlobalCCU Awards, em Paris e em 2017 (edição seguinte a de 2015), não podendo concorrer ao prêmio ganho em 2015, pois existe regra que proíbe a mesma

empresa ganhar o prêmio consecutivamente, a UNIBB ganhou o prêmio de melhor universidade corporativa do mundo na categoria inovação.

Visando a exploração ampla do tema e a divulgação de dados para que sejam utilizados em outras empresas, como forma de expandir e qualificar os instrumentos de educação corporativa já existentes no Brasil procura-se responder através desse trabalho a seguinte pergunta: **“Como as ações de uma Universidade Corporativa (UC) impactam no cotidiano de trabalho de uma instituição financeira?”**.

1.2. OBJETIVOS DO TRABALHO

Para responder esta indagação foram delineados os objetivos do presente estudo, que são apresentados na seção a seguir.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Verificar a percepção dos Gerentes Gerais de Agências e dos Gerentes de Relacionamento acerca do impacto das ações da Universidade Corporativa de uma Instituição Financeira no seu cotidiano de trabalho

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar a percepção dos Gerentes Gerais de agência acerca do impacto das ações da Universidade Corporativa em sua equipe de trabalho.
2. Identificar a percepção dos Gerentes de Relacionamento acerca do impacto das ações da Universidade Corporativa em produtividade em vendas, melhora no atendimento e desempenho no trabalho.
3. Confrontar e analisar os resultados dos dois grupos de pesquisados (Gerentes Gerais e Gerentes de Relacionamento);
4. Propor sugestões de melhoria que se façam necessárias para a Universidade Corporativa.

Estabelecer comparações entre os resultados pesquisados com Gestores, funcionários responsáveis por pela Gestão da equipe de Gerentes de Relacionamento das agências, ou seja, quem controla os resultados, e com Gerentes de Relacionamento, que são quem aplica os conhecimentos da UNIBB na busca de atingir os resultados esperados;

1.2.3 JUSTIFICATIVA

Conforme Eboli (2004) existem sete princípios para que uma universidade corporativa obtenha o sucesso desejado. São eles: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade. A UNIBB segue estes princípios, direta ou indiretamente. Isso a torna um modelo a ser explorado. Quando se pensa em explorar o conhecimento de forma eficiente, espera-se que este conhecimento gerado traga mais prosperidade a empresa, com aumento de lucro. Mas, além disso, este conhecimento traz benefícios para a sociedade como um todo.

Pretende-se levantar dados e informações para analisar como fazer a universidade corporativa do Banco do Brasil ser mais eficiente, gerando conhecimento para que a empresa obtenha maiores lucros. Entender as melhores maneiras de envolver os funcionários para que esta implantação funcione de forma adequada, conforme Meister (1999) é de suma importância para atingimento dos objetivos propostos pelo projeto a ser desenvolvido, sendo este estudo benéfico também para outras empresas que já tem ou pretendem implantar uma universidade corporativa.

A partir da divulgação do estudo, entende-se que outras organizações poderão utilizar os dados observados como embasamento para a criação de universidade corporativa.. Além disso, outras instituições governamentais ou privadas podem se utilizar do conhecimento para tornar mais eficiente a utilização desta ferramenta tão poderosa que é o conhecimento, ajudando a difundi-lo de forma mais ampla e ágil, trazendo melhorias para a sociedade como um todo.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: no capítulo 2 o referencial teórico, que norteou o estudo, abordando conceitos de universidade corporativa, estabelecendo comparações entre universidades corporativas e universidades tradicionais, argumentando pontos positivos e negativos das universidades corporativas e apresentando a UNIBB. No capítulo 3, é estabelecida e exposta a técnica utilizada para a coleta e análise de dados, bem

como estabelecimento dos sujeitos pesquisados e possíveis problemas e limitações da pesquisa e seus resultados. No capítulo 4 são apresentados os resultados, iniciando pelo perfil dos pesquisados, e seguindo com os resultados de cada questão realizada e culminando com a discussão destes resultados, relacionando-os com o objeto de estudo. No capítulo 5 são expostas as considerações finais, a partir de um apanhado geral dos resultados, sua relação com os objetivos e finalizando com contribuições da pesquisa realizada e sugestões de futuros estudos. No capítulo 6 é exposto todo o referencial bibliográfico utilizado, mesmo que apenas como leitura complementar.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico pretende-se definir os pressupostos teóricos acerca do tema, embasando o conteúdo relacionado em livros, artigos, encontros, *web sites* e demais fontes, que serão devidamente referenciados. Isso faz com que o conteúdo seja apresentado de forma mais consistente e relevante, para que se possa utilizá-lo futuramente em novos estudos sobre universidades corporativas.

2.1 CONCEITO DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA

O conceito de universidade corporativa, para Meister (1999) é definido como um laboratório de aprendizagem, com o objetivo estratégico de desenvolver os funcionários, clientes e fornecedores, ensinando técnicas para melhorar o desempenho organizacional.

Para Alperstedt (2001) a universidade corporativa não busca apenas a formação estratégica de desenvolvimento de competências essenciais aos negócios da empresa, mas, além disso, duas características importantes devem ser observadas. O serviço não deve ser oferecido apenas aos funcionários, mas também aos clientes e fornecedores e o público externo em geral. Estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior, com possibilidade da validação dos créditos cursados e de conferição de diplomas.

Para Eboli (2004) a universidade corporativa deve formar e desenvolver os talentos humanos, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (incluindo geração, assimilação, difusão e aplicação). É primordial que a empresa identifique de forma correta sua competência empresarial, ou seja, a competência que vai ser o principal fator de sucesso da empresa, sendo seu diferencial competitivo, para aí sim desenvolver e instalar as técnicas gerenciais e competências profissionais essenciais determinadas para viabilização da estratégia da organização.

Para Vergara (2000) a principal diferença entre as universidades tradicionais e as universidades corporativas é que as tradicionais, em tese, ensinam a estudar e a pesquisar, enquanto as corporativas ensinam a praticar.

2.2 UNIVERSIDADES TRADICIONAIS X UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

A figura 1 demonstra as diferenças nos papéis dos dois tipos de universidades, a tradicional e a corporativa. A figura 2 demonstra quais as principais mudanças ocorridas na

transição de treinamentos para a aprendizagem. A figura 3 demonstra as principais diferenças entre departamento de treinamento e universidade corporativa.

Figura 1. Papel das Universidades Tradicionais e das Universidades Corporativas

Universidade Tradicional	Universidade Corporativa
Desenvolver competências essenciais para o mundo do trabalho	Desenvolver competências essenciais para o sucesso do negócio
Aprendizagem baseada em sólida formação conceitual e universal	Aprendizagem baseada na prática dos negócios
Sistema educacional formal	Sistema do desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências
Ensinar crenças e valores universais	Ensinar crenças e valores da empresa e do ambiente de negócios
Desenvolver cultura acadêmica	Desenvolver cultura empresarial
Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade	Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes

Fonte: EBOLI, Marisa. Coletânea Universidades Corporativas, 1999, p.117.

O que se destaca nas diferenças entre os modelos de universidades é o foco. Nas universidades tradicionais o foco é o aprendizado, de uma forma geral, enquanto que nas universidades corporativas percebe-se foco final no sucesso do negócio.

Figura 2. Mudança de Paradigma do Treinamento para a Aprendizagem

Treinamento		Aprendizagem
Prédio	Local	Aprendizagem disponível a qualquer hora e em qualquer lugar
Atualizar qualificações técnicas	Conteúdo	Desenvolver competências básicas do ambiente de negócios
Aprender Ouvindo	Metodologia	Aprender agindo
Funcionários internos	Público-Alvo	Funcionários, cliente e fornecedores
Professores externos	Corpo Docente	Gerentes internos, educadores internos, professores externos, consultores
Evento único	Frequência	Processo contínuo
Desenvolver qualificações	Meta	Solucionar problemas empresariais

Fonte: © 1997 Corporate University Xchange, Inc

O que deve ser destacado na figura 1.2, acima, é o grande ganho em escala, pois com o advento dos cursos EAD, tem-se um alcance muito maior que os treinamentos tradicionais e com custos significativamente reduzidos.

Figura 3. Treinamento X Universidade Corporativa

Treinamento		Universidade Corporativa
Reativo	Foco	Proativo
Fragmentada e Descentralizada	Organização	Coesa e Centralizada
Tático	Alcance	Estratégico
Pouco/Nenhum	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	Inscrições	Aprendizagem no Momento Certo
Aumento na Qualificação dos Profissionais	Resultado	Aumento do Desempenho no Trabalho

Fonte: © 1997 Corporate University Xchange, Inc.

2.3 ARGUMENTOS SOBRE AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Para Nogueira (1999), a sociedade atual vive a euforia da educação, percebendo-a como capaz de eliminar problemas sociais e econômicos. Tem-se a ideia de que o nível educacional de uma nação define seu progresso cultural e técnico, e, conseqüentemente, econômico. A educação tradicional vê a questão econômica como consequência natural do aumento dos níveis educacionais, ou seja, se a formação do indivíduo for melhor sua remuneração será melhor. A educação corporativa se alinha com esta compreensão, em busca de retorno financeiro a partir da disseminação do conhecimento dentro da organização, portanto, preocupa-se diretamente com o fator econômico.

Betini (2002, p.26) observa:

“O capitalismo, por meio de sua versão neoliberal, molda a vida da sociedade. A educação adquire um caráter mercantilista, um modelo administrativo empresarial com fortes características industriais, em que as grandes preocupações passam a ser as receitas financeiras, os lucros.”

Na empresa os objetivos em desenvolver uma educação corporativa para seus funcionários tem relação direta com o aumento do lucro, através do aumento de negócios, produtividade e competitividade. Visão, valores e cultura organizacional são inseridos como primordiais no desenvolvimento do ensino organizacional, onde habilidade e competências das pessoas devem estar alinhadas aos negócios da empresa. O desenvolvimento do potencial para conhecimento passa a ser o referencial da educação na empresa e o conhecimento passa a ser fator estratégico de negócios.

A educação não é apenas uma forma de atingir melhores índices de desempenho, segundo o potencial existente em cada funcionário, mas também uma forma de transmitir a herança cultural da organização. O conjunto de valores, cultura organizacional e a história da empresa fazem emergir competências específicas, as quais, se bem trabalhadas, conferem a empresa uma segurança maior em relação a imitações da concorrência (Van de Ven, 2004).

A busca por este desenvolvimento do capital humano, para obtenção de maiores lucros, é o que faz com que as organizações tenham projetos de estratégia de desenvolvimento organizacional, como centro de treinamentos e cursos, e, principalmente, criação de universidades corporativas (Peak, 1997; Meister, 1999; Alperstedt, 2000; Gerbman, 2000).

Urdan e Weggen (2000) e Meister (1999) apontam que o capital humano é, e será por algum tempo, o item a ter a maior relevância no valor agregado.

Os treinamentos deixam de ter foco nas necessidades individuais do funcionário e passam a ter ênfase nas estratégias negociais, ou seja, se em um cargo precisa que o funcionário tenha determinados conhecimentos, são estes os conhecimentos a serem transmitidos. Enquanto habilidades eram desenvolvidas nos treinamentos agora são as competências essenciais, empresariais e humanas, para aumentar a competitividade e lucro das empresas (Gerbman, 2000).

Um estudo realizado por Tumelero, Veloso, Amorim e Lucas, e apresentado de 4 a 7 de setembro de 2011, no XXXV EnPAD (Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa e Administração), onde foram analisados os resultados financeiros de 122 empresas brasileiras, mostra que, mesmo considerando as limitações apresentadas para a realização do estudo e com a existência de algumas variáveis externas que podem influenciar os lucros das empresas, existem suficientes evidências de que práticas bem gerenciadas de educação corporativa, influenciam diretamente o aumento nos lucros da empresa.

Meister (1999) afirma que a qualificação mais importante que o indivíduo precisa adquirir é aprender a aprender, que é um processo contínuo, que nunca tem fim. A *American Society of Training and Development* (ASTA) define que esta habilidade de aprender a aprender está dividida em quatro principais componentes:

- a – Saber quais as perguntas certas dever ser feitas;
- b – Buscar, dentro de ideias complexas, quais são os elementos essenciais a serem transmitidos;
- c – Medir o conhecimento no material pertinente, através de meios informais;
- d – Aplicar estas técnicas às metas de tarefas específicas do cargo.

Meister (1999) coloca como ponto de extrema relevância o incentivo ao raciocínio criativo e solução de problemas. A educação corporativa deve explorar esta questão com exercícios e simulações de problemas reais da empresa, que examinem as estratégias a serem adotadas, em tempo real, onde as equipes devem buscar em conjunto as melhores soluções.

Zabala (1998) e Masseto (1998), afirmam que a educação em uma organização deve ser participativa, ou seja, deve haver cooperação mútua entre educador e aprendizes. Neste âmbito, destaca-se um fator chave a ser explorado neste estudo, que é exatamente este

envolvimento efetivo dos funcionários da empresa com a educação. É preciso uma ruptura no enfoque da educação tradicional, mesmo que já aplicada aos novos métodos de ensino, pois ela tem o conceito de o professor transmitir informações aos alunos. Este conceito deve ser focado em processos que envolvem a construção do conhecimento, bem como sua gestão e disseminação, pois o funcionário é parte ativa no processo de conhecimento. O funcionário deve querer buscar este conhecimento.

O autodesenvolvimento é exigência das empresas, para que as competências necessárias para executar algum trabalho sejam alcançadas. A natureza da educação justifica o autodesenvolvimento, como podemos verificar em Charlot (2000 p.47):

“Ninguém poderá educar-me se eu não consentir, de alguma maneira, se eu não colaborar; uma educação é impossível, se o sujeito a ser educado não investe pessoalmente no processo que o educa [...]. Toda educação supõe o desejo, como força propulsora que alimenta o processo. Mas só há força de propulsão porque há força de atração: o desejo sempre é “desejo de”; a criança só pode construir-se porque o outro e o mundo são humanos e, portanto, desejáveis.”

Em palestra realizada em 2014, no ENLID (Encontro de Lideranças do Banco do Brasil), exclusiva para os funcionários do Banco do Brasil, o professor Mário Sérgio Cortella, afirma que o reconhecimento é a melhor forma de motivar os funcionários de uma organização. Este reconhecimento não deve ser apenas financeiro, como aumento de salário ou outro tipo de vantagem, mas também a valorização do funcionário para a organização. O indivíduo que se sente parte da organização, valorizado e elemento ativo no desenvolvimento e crescimento da empresa, tende a ter um desempenho melhor e trazer melhores resultados. Para Cortella, a UNIBB é peça fundamental nesta engrenagem. No entanto, é necessário que o funcionário seja estimulado a buscar o conhecimento e, para isso, é preciso reconhecimento, ou seja, as duas questões estão diretamente interligadas, formando um ciclo que traz funcionários mais estimulados e com mais conhecimento.

Para Gary High, diretor de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Saturn, a melhor maneira de estimular os funcionários a buscar a aprendizagem nos canais corporativos, é estabelecimento de metas. Isso pode ser aplicado de diversas maneiras, que buscam direcionar o conhecimento acerca dos objetivos propostos pela organização para o cargo do funcionário. Isso faz parte de um acordo da empresa com seus funcionários, onde há um planejamento anual de quais objetivos deverão ser atingidos em relação a aprendizagem, que pode ser leitura de livros, participação em treinamentos da empresa, dar aulas em cursos da,

treinar um funcionários da equipe ou até fazer uma graduação universitária. Este acordo tem vinculação direta com a remuneração dos funcionários, o que Gary considera ser ponto principal de estímulo aos colaboradores, pois é uma maneira de garantir que o treinamento estará ligado a um sistema de gestão de desempenho, (Meister, 1999).

Para Weinstein (2000) o aprendizado se dá através do compartilhamento de experiências, troca de informações e da convivência. Isso se dá de forma natural a qualquer hora e em qualquer lugar. Não há limitações de espaço físico para a educação corporativa, o que facilita o acesso, sem restrições aos níveis hierárquicos. A troca de experiências diária é um aprendizado diário e permanente, mas para que isso ocorra de forma ampla e assertiva é necessário que haja um grande comprometimento do corpo funcional da empresa como um todo. O funcionário que adquire um conhecimento tem o compromisso de transmitir aos outros funcionários quando possível.

Ao invés de simplesmente fazer um curso e finalizá-lo, o enfoque é aprender fazendo, desenvolver a capacidade de aprender e dar continuidade a este processo no ambiente de trabalho, transmitindo os conhecimentos adquiridos (Peak, 1997; Meister, 1999; Gerbman, 2000).

A tecnologia da informação é de vital importância neste processo como instrumento facilitador e ampliador de público alvo.

A educação a distância via internet (EAD), é uma das principais ferramentas utilizadas como solução nas organizações para aprendizagem e treinamento dos funcionários. Utiliza-se a internet e a intranet, que possibilitam o acesso a conteúdos sem restrição de distância, local e tempo. A Internet pode ser acessada por qualquer usuário de um computador, desde que conectado a rede, enquanto a intranet o acesso é restrito aos funcionários da organização (Greenstein e Feinman, 2000).

Segundo Weinstein (2000), existe um ponto crítico a ser analisado, que é a possível ruptura do sistema de aprendizagem causado pela extrema competitividade existente dentro de uma empresa. A disseminação do conhecimento é fundamental para que se atinja de maneira mais ampla e linear os funcionários de uma organização com os conhecimentos determinados. Contudo, se existe competição entre os funcionários para serem promovidos a determinado cargo, e sendo os conhecimentos adquiridos através da educação corporativa fundamentais para ascensão ao cargo pretendido, é possível que estes conhecimentos não sejam transmitidos de um funcionário para outro, o que acarreta em um entrave no melhor fluxo de distribuição do conhecimento.

Num ambiente globalizado e em constante transformação e com concorrência cada vez mais acirrada, segundo Meister (1999), o incentivo ao desenvolvimento e educação passa ser valorizado pelo colaborador, pois suas competências não são valorizadas apenas dentro da organização, mas fora dela e, inclusive, por outras organizações, o que valoriza o colaborador ainda mais. O funcionário passa a valorizar as empresas que tem boas práticas de educação corporativa, principalmente com universidades corporativas já consolidadas, pois busca seu desenvolvimento pessoal.

2.4 A UNIBB – Universidade Corporativa do Banco do Brasil

Segundo Eboli (2004) o surgimento da universidade corporativa do Banco do Brasil (UNIBB), em julho de 2002, tinha objetivo o desenvolvimento do capital intelectual do corpo funcional, ser vista como importante instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional e de melhorar o desempenho da organização.

Conforme dados divulgados em seu *web site*, a UNIBB conta hoje com 26 gerências regionais e 4 plataformas, que oferecem ambiente adequado para a aprendizagem e profissionais com experiência para acompanhar o desenvolvimento dos funcionários do Banco do Brasil. As ações da UNIBB alinham-se a estratégia corporativa da empresa contribuem para concretizar a visão de futuro do Banco desenvolver seu valores, crenças e objetivos estratégicos. É o setor responsável por disseminar o conhecimento, construindo competências como manifestações concretas da capacidade de trabalho e do nível de excelência do desempenho organizacional.

O quadro abaixo mostra alguns números da UNIBB entre os anos de 2013 e 2016, dando maior ênfase na realização de cursos nos anos de 2015 e 2016.

Os números mostram crescimento na realização de cursos, mas devemos considerar que em 2016 houve uma queda na média de horas de cursos realizadas pelos funcionários, que se deve a uma reestruturação que o Banco atravessou de maio de 2016 a fevereiro de 2017 .

Figura 4. Número de cursos realizados na UNIBB e médias por funcionário

Modalidade de Treinamento	Total de Horas em 2015	Média por Funcionário em 2015	Média por Funcionário em 2014	Média por Funcionário em 2013
Capacitação Presencial	1.128.583	10,34	11,07	14,43
Capacitação a Distância	7.328.964	67,13	65,57	38,96
Capacitação em Serviço	499.938	4,52	4,11	5,23
TOTAL	8.957.485	81,99	80,75	58,62

Fonte: Editada a partir de números expostos em <https://www.unibb.com.br/saiba-mais#/apresentacao>

Figura 5. Número de cursos realizados na UNIBB e médias por funcionário

Modalidade de Treinamento	Total de Horas em 2015	Média por Funcionário em 2015	Média por Funcionário em 2014	Média por Funcionário em 2013
Capacitação Presencial	889.736	8,85	10,34	11,07
Capacitação a Distância	6.123.624	60,86	67,13	65,57
Capacitação em Serviço	335.193	3,34	4,52	4,11
TOTAL	7.348.553	73,05	81,99	80,75

Fonte: Editada a partir de números expostos em <https://www.unibb.com.br/saiba-mais#/apresentacao>

a) Papel da Universidade Corporativa Banco do Brasil

Desenvolver competências profissionais, por meio da sistematização de ações educacionais, que contribuem para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da imagem do Banco.

b) Visão de Futuro

Ser uma universidade corporativa inovadora, amplamente reconhecida por oferecer soluções educacionais de excelência, promover o desenvolvimento contínuo de seus públicos, potencializar os resultados do Banco e fortalecer a cultura da organização.

c) Aprendizagens Essenciais

- **Aprender a Conhecer** - conciliar uma cultura geral, ampla o suficiente, com a necessidade de aprofundamento em uma área específica de atuação, construindo as bases para se aprender ao longo de toda a vida;

- **Aprender a Fazer** - desenvolver a capacidade de enfrentar situações inusitadas que requerem, na maioria das vezes, o trabalho coletivo em pequenas equipes ou em unidades organizacionais maiores; assumir iniciativa e responsabilidade em face das situações profissionais;

- **Aprender a Conviver** - perceber a crescente interdependência dos seres humanos, buscando conhecer o outro, sua história, tradição e cultura e aceitando a diversidade humana. A realização de projetos comuns, a gestão inteligente e pacífica dos conflitos envolvem a análise compartilhada de riscos e a ação conjunta em face dos desafios do futuro;

- **Aprender a Ser** - desenvolver a autonomia e a capacidade de julgar, bem como fortalecer a responsabilidade pelo autodesenvolvimento pessoal, profissional e social.

Os programas e ações de aprendizagem fundamentam-se em princípios filosóficos e organizacionais e orientam-se pelos seguintes propósitos:

- Desenvolver a excelência humana e profissional dos funcionários, contribuindo com sua empregabilidade e capacitando-os para processos de ascensão profissional;
- Dar suporte ao desempenho profissional;
- Aperfeiçoar o desempenho organizacional, tornando a empresa competitiva; e
- Formar sucessores para quadros técnicos e gerenciais do Banco do Brasil.

A produção e o acesso ao conhecimento são ancorados na estratégia da empresa e nas várias possibilidades de carreira. Os meios usados são:

- Treinamentos presenciais, oferecidos nas Gepes Regionais;
- Aprendizagem por meio de diversas tecnologias educacionais, presenciais e a distância, a exemplo de mídia impressa, vídeo, TV Corporativa, TBC (Treinamento Baseado em Computador), web;
- Programas em parceria com as melhores instituições de ensino do país;
- Consultas às bibliotecas do Banco, com acesso a livros, periódicos especializados, banco de vídeos, bancos de teses, dissertações e monografias;
- Portal virtual que permite acessar publicações digitalizadas, biblioteca virtual, trilhas de desenvolvimento profissional, treinamentos online, etc.

A educação corporativa apresenta-se como uma forma de manter o aprendizado constante, dando suporte a vantagem competitiva e criando meios de alavancar novas oportunidades, entrando em novos mercados, estabelecendo relações mais duradouras com os clientes e dando impulso para o futuro da organização (MEISTER 1999).

A cronologia da UNIBB é apresentada de forma completa no ANEXO C do presente trabalho.

3 . PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreverá a sequência dos procedimentos metodológicos que foram adotados e aplicados ao longo da pesquisa, visando o atingimento dos objetivos propostos.

Serão avaliadas as práticas adotadas pela Universidade Corporativa do Banco do Brasil e seus reflexos no desempenho dos Gerentes de Relacionamento. Para buscar o melhor atingimento dos objetivos propostos é uma pesquisa *survey* descritiva, que é uma abordagem quantitativa que visa apresentar a opinião das pessoas por meio de questionários ou entrevistas (BABBIE 1999).

Para (BABBIE 1999), a pesquisa *survey* tem três finalidades, exploração, onde se busca uma maior familiaridade com o assunto pesquisado, descrição, que tem em seu foco descrever as características do fenômeno a ser estudado e a explicação, onde se busca primordialmente identificar fatores que contribuem ou determinam a ocorrência dos fenômenos identificados.

3.1 TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS

Para realizar a coleta de dados optou-se por iniciar a pesquisa com objetivo descritivo, pois se pretendia-se estabelecer uma razão entre as variáveis do objeto a ser analisado. A coleta destes dados secundários ocorreu a partir e pesquisa em documentos existentes nos bancos de dados do Banco do Brasil e da UNIBB.

A pesquisa foi aplicada internamente no Banco do Brasil, com auxílio da GEPES de Porto Alegre e da GEPES Brasília. O questionário, por questões internas de segurança e sigilo das informações, foi aplicado por formulário próprio da GEPES, que repassou para os funcionários por email interno.

Realizou-se então uma pesquisa quantitativa, para levantar números das realizações de cursos por funcionários do Banco do Brasil do nível de Gerência Média (Gerentes de Relacionamento) e estabelecer possíveis relações com desempenho dos funcionários do Banco do Brasil, bem como da força de vendas. Além disso, pretendia-se validar esta hipótese,

estruturando estes dados e buscando relacioná-los aplicando algum tipo de análise estatística Malhotra (2001).

Foram também pesquisados os Gerentes Gerais das Agências, ou seja, funcionários responsáveis pela avaliação e gestão de resultados dos Gerentes de Relacionamento.

A pesquisa foi realizada com utilização de questionário, onde os dados coletados e os resultados da pesquisa quantitativa serão tabulados e analisados, pois, segundo Marconi e Lakatos (1996), a utilização do questionário traz economia ao processo, além de facilitar a uniformização dos resultados e assegura anonimato as pessoas pesquisadas. O problema neste anonimato, para Malhotra (2001), é o não comprometimento com a veracidade nas respostas, pois as questões podem ser interpretadas de diferentes formas, além de alguns temas que podem expor as pessoas, que acabam por responder de forma displicente e até com falta de franqueza.

Os dois questionários criados estão nos anexos A e B e procuram abordar as seguintes variáveis.

Figura 6. Variáveis e Questões

Variáveis	Questões
Perfil dos pesquisados	Tempo no Banco: Tempo no cargo atual: Idade: Sexo: Estado Civil: Formação:
Incentivo a participação	<ul style="list-style-type: none"> - Como você avalia o incentivo dado a realização de cursos EAD? - Como você avalia o incentivo dado a realização de cursos presenciais? - O Gerente Geral incentiva a realização de cursos EAD? - O Gerente Geral incentiva a realização de cursos presenciais? - Você incentiva a participação de seus funcionários em cursos EAD? - Você incentiva a participação de seus funcionários em cursos presenciais?

Tempo disponibilizado	<ul style="list-style-type: none"> - Como você avalia o tempo disponibilizado para realização cursos EAD? - Como você avalia o tempo disponibilizado para realização de cursos presenciais? - Você considera adequado tempo disponibilizado para seus funcionários realizarem de cursos EAD? - Você considera adequado tempo disponibilizado para seus funcionários realizarem de cursos presenciais?
Conteúdo dos cursos	<ul style="list-style-type: none"> - Como você avalia o conteúdo de cursos presenciais? - Como você avalia o conteúdo dos cursos EAD disponibilizados? - Como você avalia o conteúdo de cursos presenciais? - Como você avalia o conteúdo dos cursos EAD disponibilizados?
Ambiente para realização	<ul style="list-style-type: none"> - Como você avalia o ambiente disponibilizado para realização cursos EAD? - Como você avalia o ambiente disponibilizado para realização cursos presenciais? - É disponibilizado ambiente adequado para realização dos cursos presenciais? - É disponibilizado ambiente adequado para realização dos cursos EAD?
Qualidade dos cursos	<ul style="list-style-type: none"> - Como você avalia a qualidade dos cursos EAD disponibilizados? - Como você avalia a qualidade dos cursos presenciais disponibilizados?
Capacidade de retransmitir conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Você é capaz de transmitir os conhecimentos adquiridos nos cursos EAD? - Você é capaz de transmitir os conhecimentos adquiridos nos cursos presenciais? - Você percebe que seu funcionário é capaz de transmitir os conhecimentos adquiridos nos cursos EAD? - Você percebe que seu funcionário é capaz de transmitir os conhecimentos adquiridos nos cursos presenciais?
Desempenho em vendas	<ul style="list-style-type: none"> - Você percebe melhoria em seu desempenho em vendas? - Cursos EAD lhe trazem maior conhecimento sobre vendas? - Cursos presenciais lhe trazem maior conhecimento sobre vendas? - Qual sua percepção sobre aumento de vendas?
Cohecimento de produtos e serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Cursos EAD lhe trazem maior conhecimento sobre os produtos e serviços do Banco? - Cursos presenciais lhe trazem maior conhecimento sobre os produtos e serviços do Banco? - Qual sua percepção sobre melhora de conhecimento sobre produtos e serviços?

Melhora no atendimento	- Como você avalia a melhoria no atendimento prestado aos clientes? - Qual sua percepção sobre melhora no atendimento?
Solução de problemas	- Como você avalia a melhoria na gestão de solução de problemas? - Qual sua percepção sobre melhora na solução de problemas?
Gestão de pessoas	- Você percebe melhoria em seu desempenho na gestão de pessoas? - Cursos EAD lhe trazem maior conhecimento sobre Gestão de Pessoas? - Cursos presenciais lhe trazem maior conhecimento sobre Gestão de Pessoas? - Qual sua percepção sobre melhora de conhecimento sobre gestão de pessoas?
Clima de trabalho	- Como você avalia a melhora no clima de trabalho com sua equipe? - Qual sua percepção sobre melhora no relacionamento entre os funcionários?
Ética	- Cursos EAD lhe trazem maior conhecimento sobre Ética no trabalho? - Cursos presenciais lhe trazem maior conhecimento sobre Ética no trabalho? - Qual sua percepção sobre melhora de conhecimento sobre ética no trabalho?
Comprometimento com os objetivos da empresa	- Como você avalia o aumento no seu grau de comprometimento com os objetivos da empresa? - Qual sua percepção sobre melhora no comprometimento com os objetivos da empresa?
Motivação	- Qual sua percepção sobre aumento de motivação?
Qualidade do trabalho	- Houve melhoria de uma forma geral na qualidade do trabalho do colaborador após o curso?
Impacto na ascensão profissional	- Como você avalia o impacto dos cursos na sua ascensão profissional?
Impacto nos ganhos financeiros	- Como você avalia o impacto dos cursos nos ganhos financeiros
Desempenho geral	- Qual sua percepção sobre melhoria no desempenho?
Satisfação geral com a UNIBB	- Qual o seu grau de satisfação geral como a UNIBB?
Principais motivações dos gerentes de relacionamento	- Quais os principais motivos que o levam a buscar a UNIBB para realização de cursos e treinamentos?
Principais motivações na opinião dos gerentes gerais	- Quais os principais motivos que o levam a incentivar seus funcionários a buscar a UNIBB para realização de cursos e treinamentos?

Fonte: elaborado pelo autor a partir de revisão da literatura e objetivos do estudo

3.2 TÉCNICA PARA ANÁLISE DE DADOS

Para análise dos dados coletados a partir do questionário de pesquisa, visando verificar a percepção dos Gerentes Gerais de Agências e dos Gerentes de Relacionamento acerca do impacto das ações da Universidade Corporativa de uma Instituição Financeira, realizou-se análises estatísticas descritivas (análise de frequências, média e desvio padrão). Para tanto, primeiramente foram realizadas análises descritivas, objetivando verificar a exatidão dos dados, a distribuição de casos omissos, o tamanho da descrição da amostra e os casos extremos. A análise dos dados quantitativos foi realizada com o auxílio dos softwares “Microsoft Excel” versão 2010, “*Statistical Package for Social Sciences*” (SPSS) versão 18.

As respostas a algumas perguntas com teor semelhante foram objeto de comparação, onde o Gerente de Relacionamento indica a sua opinião em relação aos resultados obtidos direta ou indiretamente sobre seu próprio desempenho com os cursos e treinamentos oferecidos pela UNIBB e o Gerente Geral dá sua opinião sobre o mesmo tema, porém sobre a ótica de o quanto os treinamentos e cursos influenciam de alguma forma o desempenho dos Gerentes de Relacionamento que tem subordinação hierárquica direta ao Gerentes Gerais.

A partir da análise dos dados coletados e dos resultados obtidos pelos questionários, serão feitas outras análises e comparações entre respostas de perguntas de mesmo teor, onde é perguntado para os Gerentes de Relacionamento sobre suas percepções sobre os seus próprios desempenhos e possíveis melhoras após realização de cursos e ao Gerentes Gerais sobre as possíveis melhorias de desempenho dos Gerentes de Relacionamento que após realizarem cursos da UNIBB, para que tenhamos dois tipos de ponto de vista sobre os mesmos temas.

Esperava-se entender estes dados e analisar possíveis melhorias no processo de aprendizagem da UNIBB e também evidenciar pontos que podem ser melhorados no que tange a busca pelo conhecimento, ou seja, se os meios utilizados para estimular os funcionários a utilizarem todos os recursos da UNIBB são suficientes e podem ser melhorados.

3.3 SUJEITOS PESQUISADOS

Os sujeitos pesquisados foram divididos em dois grupos, onde o primeiro grupo é composto por Gerentes de Relacionamento, que são os responsáveis diretos pela força de venda do Banco e são os funcionários que realizam o maior número de cursos, segundo informações internas (apenas para funcionários) da UNIBB. Para este primeiro grupo foi aplicado o Questionário 1 (vide anexo A). Este Primeiro grupo tem uma população aproximada de 18.008 Gerentes de Relacionamento. A amostra analisada é de 143 Gerentes de Relacionamento. O segundo grupo é composto pelos Gerentes Gerais de Agências, que são os responsáveis por avaliar os Gerentes de Relacionamento e seus desempenhos. Para este segundo grupo foi aplicado o Questionário 2 (vide anexo B). Este segundo grupo tem uma população aproximada de 4.871 Gerentes Gerais. A amostra analisada é de 51 Gerentes Gerais.

3.4 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

O presente trabalho apresenta algumas limitações para análise final dos dados. Por tratar-se de pesquisa realizada por email e respondida de forma espontânea pelos funcionários do Banco, é possível que as pessoas mais envolvidas no atendimento não tenham tempo para responder o questionário, tendo em vista que o mesmo só pode ser respondido durante a jornada de trabalho. Além disso, trata-se de tema muito extenso e para que se tenha uma maior assertividade na análise dos dados o questionário deveria ser composto por uma gama muito maior de perguntas e mais específicas, para abranger um percentual maior do conteúdo abordado. Como as entrevistas são realizadas durante a jornada de trabalho, não podem ser muito extensas, por exigência do Banco. Ainda há um problema com relação a veracidade das respostas, onde além de elas serem prejudicadas pelo anonimato, o que é ressaltado por Malhotra (2001), existe nos funcionários um determinado nível de medo em relação ao que será respondido neste tipo de questionário, pois, apesar de tratar-se de uma colaboração para uma pesquisa acadêmica, é aplicado oficialmente e internamente pelo Banco. Por fim, importante destacar, que nem sempre as respostas dos dois grupos pesquisados referiam-se a mesma agência.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os dados coletados nos questionários aplicados. Foram também coletadas informações existentes nos bancos de dados do Banco do Brasil e da UNIBB. No primeiro bloco são apresentados os resultados dos questionários aplicados aos Gerentes de Relacionamento, comparando aos dados secundários coletados junto a instituição. No segundo bloco, serão considerados os questionários aplicados aos Gerentes Gerais, e ponderadas as respostas em relação a temas de mesma relevância abordados no primeiro bloco, ou seja, Indicando a visão que os Gerentes Gerais têm sobre os desempenhos de seus funcionários após a realização dos cursos da UNIBB. No terceiro bloco discute-se os resultados.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Para tornar as análises mais claras, foi utilizada a escala Likert de 5 pontos, onde foi adotada a seguinte métrica: nota 10 e 9 “Muito Satisfeito”, nota 8 e 7 “Satisfeito”, nota 6 e 5 “Indiferente”, nota 4 e 3 “Insatisfeito” e nota 2 e 1 “Muito Insatisfeito”.

Foi utilizada ainda outra métrica, conforme segue: nota 10 e 9 “Concordo Totalmente”, nota 8 e 7 “Concordo”, nota 6 e 5 “Indiferente”, nota 4 e 3 “Discordo” e nota 2 e 1 “Discordo Totalmente”. As duas aparecem nos gráficos utilizados, mas a legenda utilizada em cada um deles permite diferenciar uma da outra. Os gráficos GR, são relativos aos Gerentes de Relacionamento. Já os Gráficos GG, aos Gerentes Gerais.

Antes de serem apresentados e discutidos apresenta-se a seguir duas tabelas 1 e 2 que permitem ao leitor visualizar as médias e desvio padrão obtidos em cada uma das questões.

Tabela 1. Percepções dos gerentes de relacionamento

Questão	Média	Desvio-Padrão
1 - Como você avalia o incentivo dado a realização de cursos EAD?	7,3	1,4
2 - Como você avalia o incentivo dado a realização de cursos presenciais?	5,7	1,4
3 - Como você avalia o tempo disponibilizado para realização cursos EAD?	5,0	1,5
4 - Como você avalia o tempo disponibilizado para realização de cursos presenciais?	3,3	1,9
5 - Como você avalia o ambiente disponibilizado para realização cursos EAD?	6,5	3,7
6 - Como você avalia o ambiente disponibilizado para realização de cursos presenciais?	8,5	1,2
7 - Como você avalia a qualidade dos cursos EAD disponibilizados?	8,5	1,1
8 - Como você avalia a qualidade dos cursos presenciais disponibilizados?	9,0	1,0
9 - Qual o seu grau de satisfação geral em relação a UNIBB?	7,4	1,4
10 - Como você avalia o impacto dos cursos na sua ascensão profissional?	7,7	1,1
11 - Como você avalia o impacto dos cursos nos ganhos financeiros?	8,8	6,8
12 - Como você avalia o conteúdo de cursos presenciais?	8,9	0,8
13 - Como você avalia o conteúdo dos cursos EAD disponibilizados	9,0	1,0
14 - Como você avalia a oferta de cursos presenciais disponibilizados pela UNIBB	6,7	1,3
15 - Como você avalia a oferta dos cursos EAD disponibilizados pela UNIBB	9,2	0,8
16 - Você é capaz de transmitir os conhecimentos adquiridos nos cursos EAD?	6,1	1,6
17 - Você é capaz de transmitir os conhecimentos adquiridos nos cursos presenciais?	7,6	1,5
18 - Você aplica no seu dia a dia os conhecimentos adquiridos nos cursos EAD?	6,0	1,7
19 - Você aplica no seu dia a dia os conhecimentos adquiridos nos cursos presenciais?	7,7	1,3
20 - Você percebe melhoria em seu desempenho em vendas?	7,5	1,4
21 - Você percebe melhoria em seu desempenho na gestão de pessoas?	8,1	1,0
22 - Você percebe melhoria em seu desempenho na gestão do tempo?	5,9	1,7
23 - Cursos EAD lhe trazem maior conhecimento sobre os produtos e serviços do Banco?	7,0	1,7
24 - Cursos presenciais lhe trazem maior conhecimento sobre os produtos e serviços do Banco?	8,0	1,2
25 - Cursos EAD lhe trazem maior conhecimento sobre Gestão de Pessoas?	8,1	1,2
26 - Cursos presenciais lhe trazem maior conhecimento sobre Gestão de Pessoas?	8,7	1,0
27 - Cursos EAD lhe trazem maior conhecimento sobre Ética no trabalho?	6,7	1,7
28 - Cursos presenciais lhe trazem maior conhecimento sobre Ética no trabalho?	7,4	1,4
29 - Cursos EAD lhe trazem maior conhecimento sobre vendas?	6,9	1,5
30 - Cursos presenciais lhe trazem maior conhecimento sobre vendas?	7,9	1,2
31 - O Gerente Geral incentiva a realização de cursos EAD?	5,2	1,8
32 - O Gerente Geral incentiva a realização de cursos presenciais?	3,8	2,1
33 - É disponibilizado tempo adequado para realizar cursos EAD?	3,3	1,9
34 - É disponibilizado tempo adequado para realizar cursos presenciais?	7,9	1,1
35 - É disponibilizado ambiente adequado para realização dos cursos EAD?	3,7	4,5
36 - É disponibilizado ambiente adequado para realização dos cursos presenciais?	8,4	1,1
37 - Como você avalia o aumento no seu grau de comprometimento com os objetivos da empresa?	7,5	1,5
38 - Como você avalia a melhora no clima de trabalho com sua equipe?	5,5	2,0
39 - Como você avalia a melhoria no atendimento prestado aos clientes?	7,9	1,3
40 - Como você avalia a melhoria na gestão de solução de problemas?	7,3	1,5

Fonte: elaborado pelo autor a partir de revisão da literatura e objetivos do estudo

Tabela 2. Percepções dos gerentes de gerais

Questão	Média	Desvio-Padrão
1 - Qual sua percepção sobre melhoria no desempenho?	7,80	1,06
2 - Qual sua percepção sobre aumento de vendas?	7,43	1,04
3 - Qual sua percepção sobre melhora no atendimento?	6,26	1,25
4 - Qual sua percepção sobre melhora na gestão do tempo?	5,41	1,61
5 - Qual sua percepção sobre melhora de conhecimento sobre gestão de pessoas?	8,00	1,23
6 - Qual sua percepção sobre melhora de conhecimento sobre ética no trabalho?	8,00	0,94
7 - Qual sua percepção sobre melhora de conhecimento sobre produtos e serviços?	7,57	1,02
8 - Qual sua percepção sobre melhora no comprometimento com os objetivos da empresa?	8,51	0,78
9 - Qual sua percepção sobre melhora no relacionamento entre os funcionários?	6,67	1,23
10 - Qual sua percepção sobre melhora na solução de problemas?	6,39	1,55
11 - Qual sua percepção sobre aumento de motivação?	8,55	1,01
12 - Houve melhoria de uma forma geral na qualidade do trabalho do colaborador após o curso?	8,61	1,00
13 - Como você avalia o conteúdo de cursos presenciais?	8,71	0,88
14 - Como você avalia o conteúdo dos cursos EAD disponibilizados?	7,88	1,07
15 - Como você avalia a oferta de cursos presenciais disponibilizados pela UNIBB?	6,96	1,23
16 - Como você avalia a oferta dos cursos EAD disponibilizados pela UNIBB?	8,37	1,02
17 - Você incentiva a participação de seus funcionários em cursos EAD?	7,7	1,2
18 - Você incentiva a participação de seus funcionários em cursos presenciais?	6,9	1,3
19 - Você disponibiliza tempo para seus funcionários realizarem de cursos EAD?	5,5	1,6
20 - Você disponibiliza tempo para seus funcionários realizarem de cursos presenciais?	7,5	1,4
21 - Você percebe que seu funcionário é capaz de transmitir os conhecimentos adquiridos nos cursos EAD?	6,7	1,5
22 - Você percebe que seu funcionário é capaz de transmitir os conhecimentos adquiridos nos cursos presenciais?	7,9	1,2
23 - Você percebe que seu funcionário aplica no dia a dia os conhecimentos adquiridos nos cursos EAD?	6,7	1,5
24 - Você percebe que seu funcionário aplica no dia a dia os conhecimentos adquiridos nos cursos presenciais?	7,9	1,2

Fonte: elaborado pelo autor a partir de revisão da literatura e objetivos do estudo

4.1.1 PERFIL DOS PESQUISADOS

O primeiro questionário, direcionado aos Gerentes de Relacionamento, foi respondido por 143 colegas e o segundo questionário, direcionado aos Gerentes Gerais da Agências do Banco, foi respondido por 51 funcionários.

O perfil dos funcionários que participaram da pesquisa foi dividido em dois grupos, onde o primeiro, denominado G1 é composto pelos Gerentes de Relacionamento, que são os funcionários diretamente envolvidos no objeto de estudo, pois são os funcionários que mais realizam os cursos e treinamentos disponibilizados pela UNIBB, segundo dados internos levantados junto a GEPES. O segundo grupo, denominado G2, é composto pelos Gerentes Gerais, onde é possível obtermos informações sobre a percepção em relação aos treinamentos e cursos realizados pelos seus subordinados, que são os Gerentes de Relacionamento.

A seguir são apresentados os resultados que permitem evidenciar o perfil dos pesquisados. Nas tabelas 3 e 4 a seguir é possível visualizar a síntese destes resultados.

Tabela 3. Perfil dos Gerentes de Relacionamento

	Variável	Quantidade	Percentual
Sexo	Masculino	84	58,7%
	Feminino	59	41,3%
Estado Civil	União Estável	60	42,0%
	Casado	43	30,1%
	Solteiro	23	16,1%
	Divorciado	17	11,9%
Nível de Escolaridade	Pós-Graduação	90	62,9%
	Ensino Superior	53	37,1%
	Variável	Média	Desvio-Padrão
	Tempo de Serviço na Organização	10 anos	5,1
	Tempo de Serviço no Cargo	4 anos	4,0

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

Tabela 4. Perfil dos Gerentes Gerais

	Variável	Quantidade	Percentual
Sexo	Masculino	38	74,5%
	Feminino	13	25,5%
Estado Civil	Casado	30	58,8%
	União Estável	14	27,5%
	Divorciado	7	13,7%
Nível de Escolaridade	Pós-Graduação	51	100%
	Variável	Média	Desvio-Padrão
Tempo de Serviço na Organização		22 anos	7,2
Tempo de Serviço no Cargo		9 anos	4,1

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

a) Faixa Etária:

Em relação e faixa etária dos entrevistados, no grupo G1, a média de idade é de 34,7 anos, com idade mínima de 23 anos e idade máxima de 57 anos. Já a média de idade do G2 é de 40,8 anos, tendo o Gerente Geral mais novo 29 anos e o mais velho 53 anos. Esta diferença existente entre as idades médias tende a diminuir num curto prazo, pois mais de 39% dos Gerentes Gerais já estão aptos a se aposentarem, enquanto que entre os Gerentes de Relacionamento este número não chega a 0,05% dos entrevistados.

b) Tempo no Banco:

A média de tempo do G1 no Banco é de 10,22 anos, onde o funcionário que trabalha há menos tempo tem 4 anos de trabalho no Banco e o Gerente de Relacionamento com mais tempo na empresa, entre os entrevistados, está no Banco há 32 anos, Já os Gerentes Gerais este tempo médio chega a 21,59 anos, com mínimo de 10 anos e tempo máximo de 34 anos. Aqui confirmamos o que foi colocado anteriormente, pois temos 39,25% dos GG com idade e tempo de serviço suficientes para aposentar-se.

c) Tempo no Cargo Atual:

Os integrantes do G1 tem tempo mínimo de 1 ano e máximo de 25 anos no cargo atual, com uma média de 3,56 anos. No G2, a média é de 8,94 anos, com tempo mínimo de 2 anos e máximo de 18 anos.

Observando estes três itens, percebe-se que há uma grande renovação recente no quadro de Gerentes de Relacionamento e uma provável renovação em um futuro próximo no quadro de Gerentes Gerais. Isso é evidenciado pelo número de Gerentes de Relacionamento que estão há menos de 3 anos no cargo, atinge 68,5%, enquanto entre os Gerentes Gerais apenas 5 estão a 3 anos ou menos no cargo, o que não representa nem 10% dos GG entrevistados. É relevante perceber que os GG têm mais experiência, pois as médias nos tempos, tanto de Banco quanto no cargo, são visivelmente mais elevadas quando comparamos Gerentes Gerais com os Gerentes de Relacionamento.

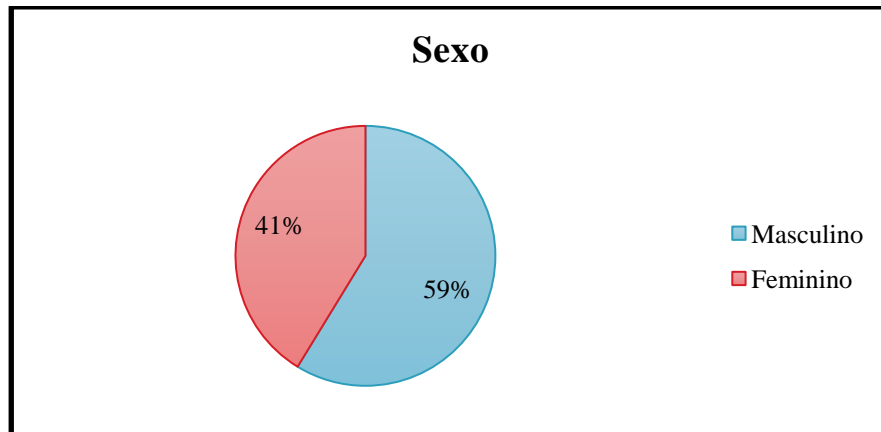
Um dado que não está diretamente no questionário, mas basta diminuir do tempo de banco o tempo no cargo atual, nos mostra quanto tempo os funcionários do G1 levam desde sua investidura no Banco até se tornarem Gerentes de Relacionamento. Este tempo médio é de 6,66 anos, mas se observamos apenas os funcionários com até 7 anos de Banco, esta média cai para 4,88%, ou seja, existe uma tendência de nomeações de Gerentes de Relacionamento ocorrerem em um tempo menor do que ocorria em 15 anos, pois se considerarmos apenas funcionários com mais de 15 anos de Banco, a média sobe para 9,64%.

Em relação aos Gerentes Gerais, percebe-se o mesmo tipo de tendência. A média de tempo para a nomeação no cargo atual é de 12,65 anos, mas se ao considerarmos com até 15 anos de Banco, a média é de 8,2 anos, se considerarmos de 15 a 25 anos, a média sobe para 10,86 anos e ao considerar os acima de 25 anos de Banco, a média chega em 17,05 anos.

d) Gênero:

Em relação a divisão de gênero, o G1 apresentou um percentual de 59% dos Gerentes de Relacionamento identificando-se como sendo do sexo masculino, enquanto identificou-se como sendo do sexo feminino. Observando um gráfico com mesmo teor, datado de 2007, em um documento interno da GEPES Brasília, observamos que estes números eram de 86% de GR do sexo masculino e apenas 16% do sexo feminino, o que demonstra uma forte evolução da empresa na Busca da equidade de gênero. É importante que haja equidade para que se tenha melhor atingimento nos resultados pesquisados, tendo em vista que o questionário aplicado apenas a um gênero perde em qualidade na diversidade das respostas a assertividade das mesma no que tange a população total. Os números estão representados no Gráfico 1, conforme a seguir.

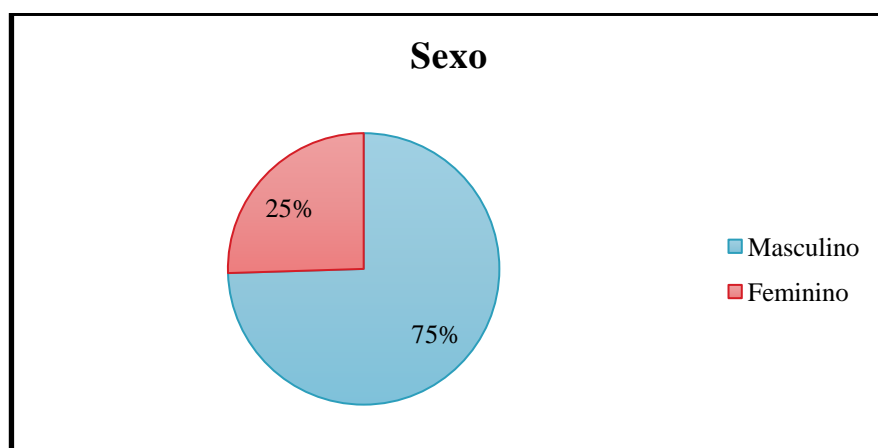
Gráfico 1. Classificação de Gênero Gerente de Relacionamento



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

Já os Gerentes Gerais têm uma divisão de gênero que ainda não demonstra tão significativamente esta evolução do Banco na busca da equidade de gêneros, pois a grande maioria dos funcionários do G2 são do sexo masculino. Mas alguma evolução é demonstrada se compararmos com os dados do gráfico da GEPES, de 2007, pois, mesmo tratando-se de uma amostra um pouco diferente em termos de números, o público analisado é o mesmo, e existe uma boa evolução nos números, que à época eram de 8% de mulheres e 92% de homens. Nesta pesquisa os números são de 75% homens e 25% mulheres, conforme Gráfico 2, a seguir.

Gráfico 2. Classificação de Gênero Gerente Geral

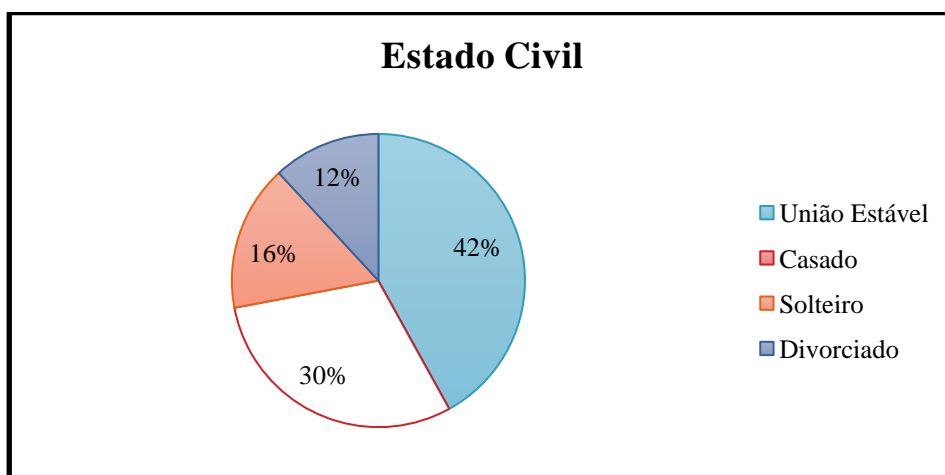


Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

e) Estado Civil:

Entre os Gerentes de Relacionamento o estado civil com mais incidência é União estável, com 42%, seguido de casados, com 30%, solteiros, com 16% e divorciados, com 12%. O Banco é uma empresa que evolui junto com a sociedade e toma diversas ações com intuito de reduzir a discriminação. No entanto, historicamente é uma empresa que sempre apoiou a família e o casamento. Os números apontam que ainda há reflexo deste histórico, como vemos no Gráfico 3, que segue.

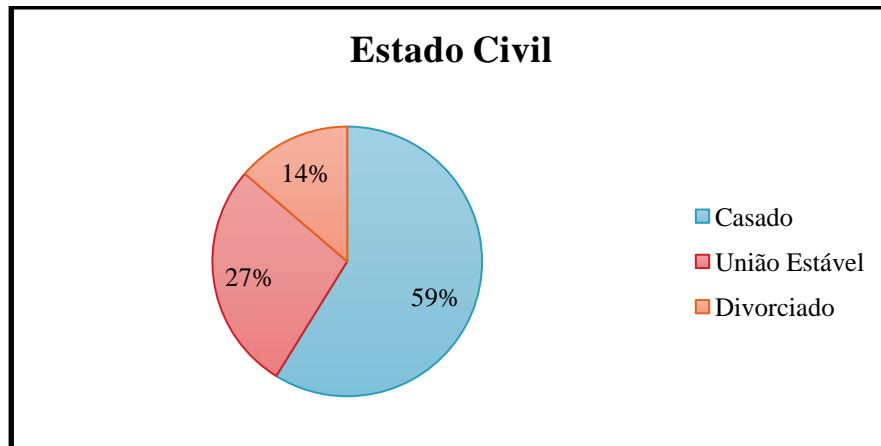
Gráfico 3. Classificação de Estado Civil Gerente de Relacionamento



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

No caso dos Gerentes Gerais, este reflexo se dá de forma ainda mais evidente, pois 59% são casados, 27% mantêm união estável e 14% são divorciados. Este dado nos dá margem para avaliar se o Banco valoriza mais funcionários que constituem família, dando prioridade para o casamento. O Gráfico 4, que segue, demonstra estes números.

Gráfico 4. Classificação de Estado Civil Gerente Geral

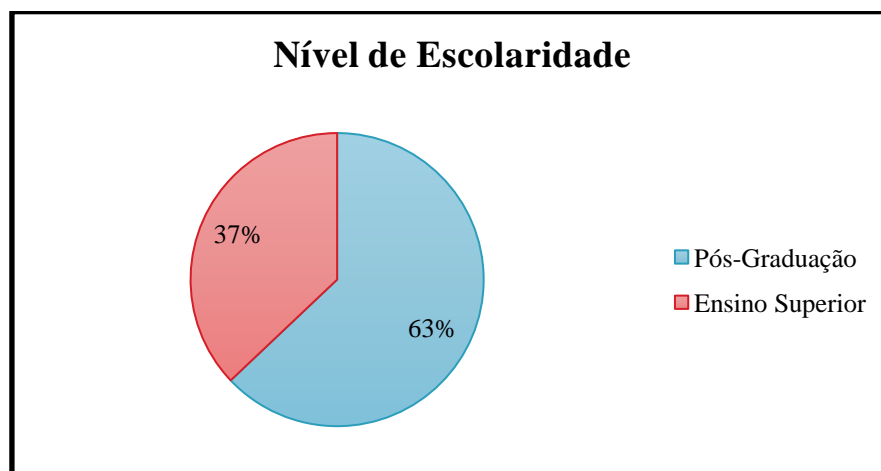


Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

f) Nível de Escolaridade:

Todos os Gerentes de Relacionamento entrevistados tem graduação completa, sendo que 37% tem apenas curso superior, enquanto que 63% tem algum tipo de pós-graduação. Estes números evidenciam a importância que o Banco dá para o aspecto educacional dentro da empresa, o que pesou como um dos principais fatores responsáveis pela criação da UNIBB, que auxilia os funcionários de diversas maneiras para complemento de sua formação, inclusive com a distribuição de bolsas de estudos, tanto para graduação quanto para pós-graduação. A seguir, no Gráfico 5 podemos ver estes números.

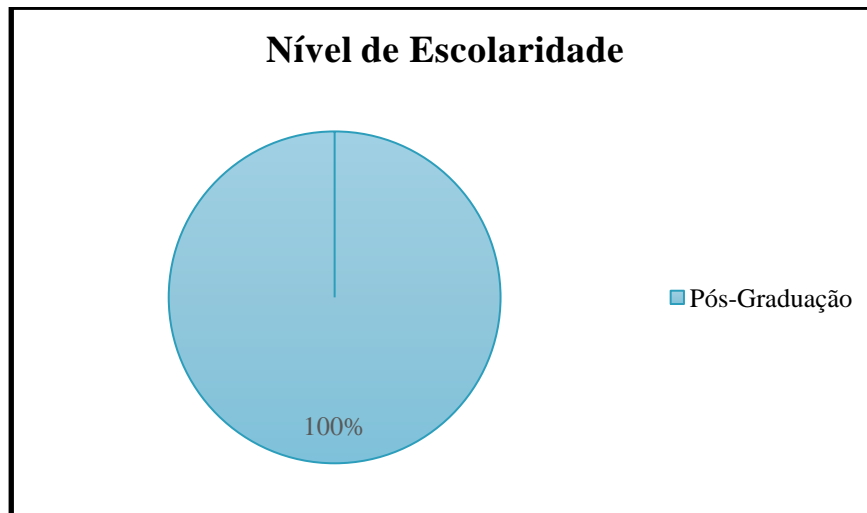
Gráfico 5. Classificação de Nível de Escolaridade Gerente de Relacionamento



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

Os Gerentes Gerais, por sua vez, apresentam números que demonstram ainda mais a preocupação da empresa com a formação de seu corpo funcional e dos próprios pesquisados. Todos os 51 Gerentes Gerais entrevistados tem algum tipo de pós-graduação. É claro que o Banco busca em suas nomeações para os cargos gerenciais da empresa os seus funcionários mais qualificados. Mas, como o Banco tem alguns critérios objetivos que devem ser cumpridos para se nomear um gerente e um deles é estar classificado entre os 20 primeiros candidatos a vaga em questão, e ainda, que um dos itens que mais pontuam neste sistema de classificação são a graduação e a pós-graduação, é evidente o estímulo e até exigência que o Banco tem em relação a evolução de seus funcionários no que tange as questões de formação acadêmica. A seguir está o Gráfico 6, que demonstra os números citados acima.

Gráfico 6. Classificação de Nível de Escolaridade Gerente Geral



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

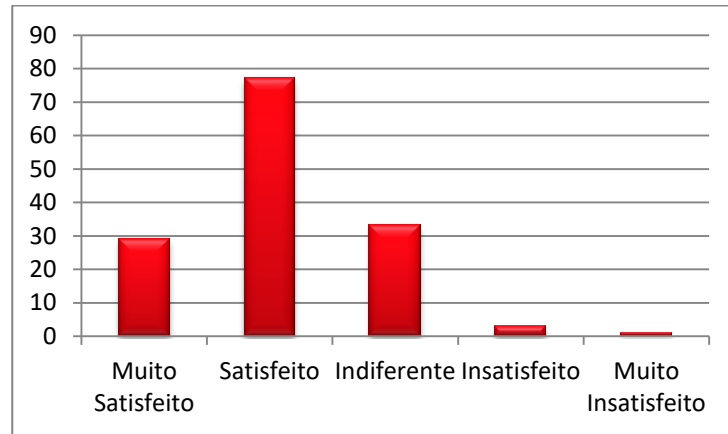
4.1.2 INCENTIVO A PARTICIPAÇÃO

O primeiro ponto que chama a atenção é a diferença de incentivo percebido, tanto pelos Gerentes de Relacionamento quanto os Gerentes Gerais, entre os cursos EAD e presenciais. Podemos observar nos gráficos a seguir, GR 1, GR 2, GR 31, GR 32, GG 17 e GG 18 que os dois níveis hierárquicos pesquisados entendem que os estímulos dados para os cursos EAD são muito maiores do que os incentivos dados a realização de cursos presenciais.

As médias das notas das questões esclarecem este fator de forma muito evidente. Para as questões GR1, GR31 e GG17, que envolvem estímulo à realização de cursos EAD, as

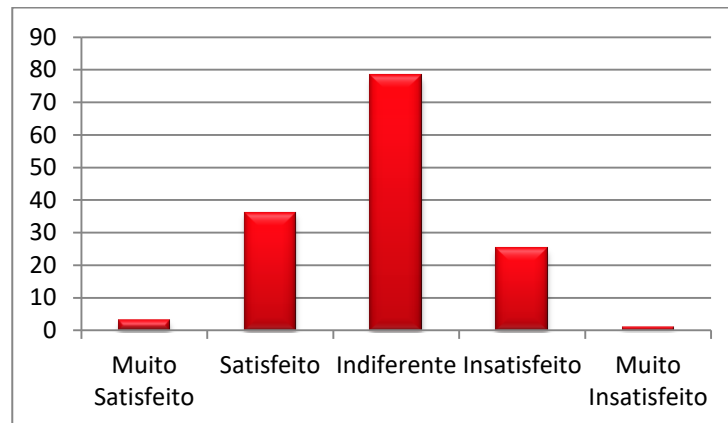
médias são 7,30, 5,20 e 7,67, enquanto que temos, para os cursos presenciais as notas a seguir, 5,69, 3,81 e 6,90 referentes as questões GR2, GR32 e GG18.

Gráfico GR 1. Incentivo dado para realização de cursos EAD



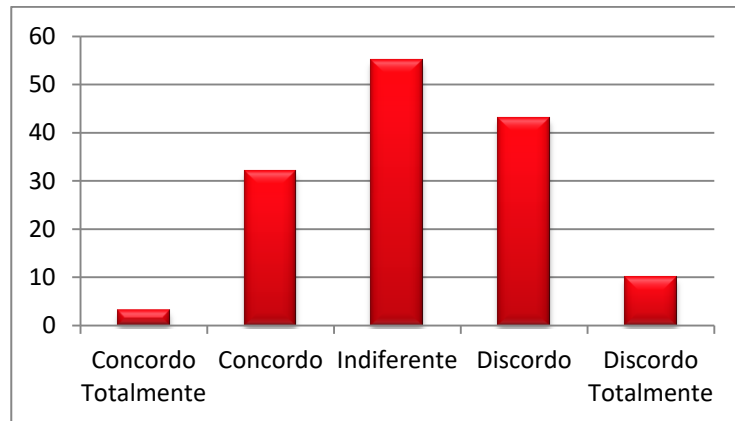
Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

Gráfico GR 2. Incentivo dado para realização de cursos presenciais



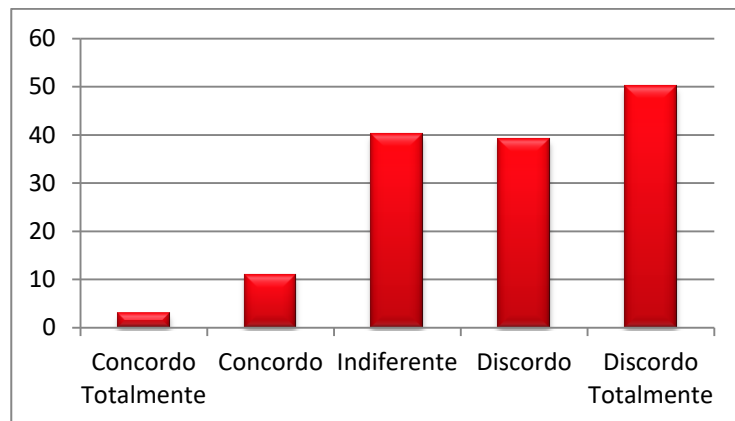
Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

Gráfico GR 3. Incentivo do Gerente Geral – EAD



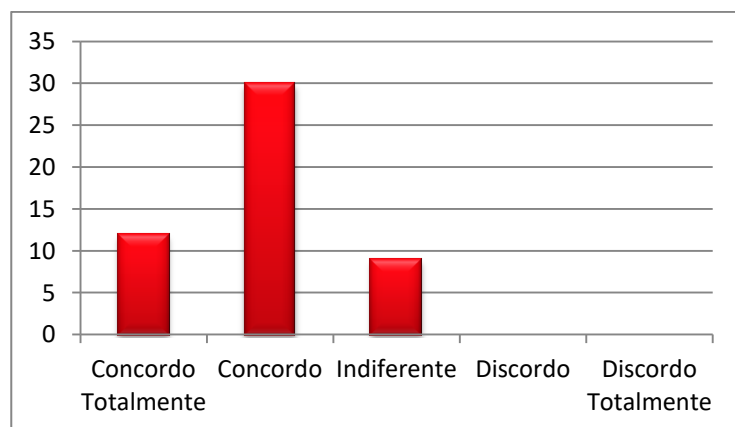
Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

Gráfico GR 4. Incentivo do Gerente Geral – presenciais



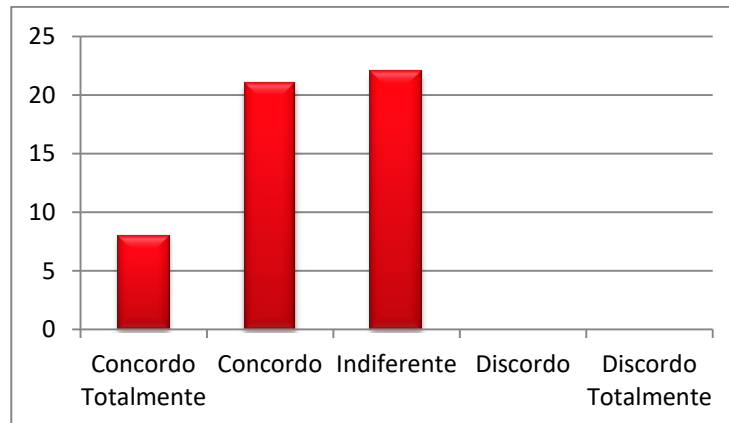
Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

Gráfico GG 1. Incentivo dado para realização de cursos EAD



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

Gráfico GG 2. Incentivo dado para realização de cursos presenciais



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

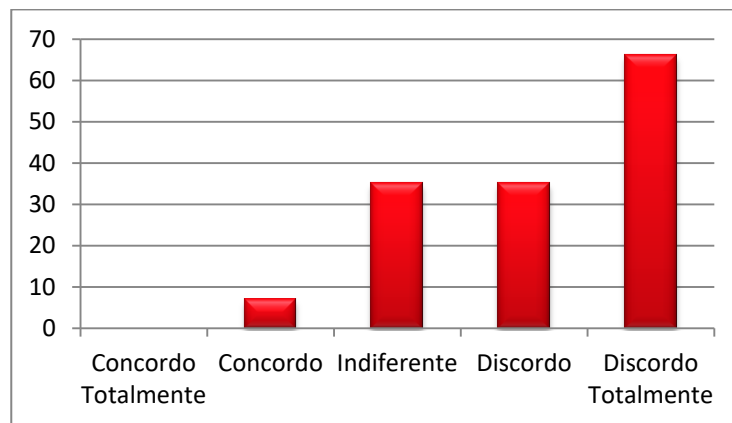
Outro ponto a ser destacado é que as médias apresentadas para as questões GR31 (5,20) e GR32 (3,81), que demonstram a percepção dos Gerentes de Relacionamento quanto ao incentivo dado pelos Gerentes Gerais à realização de cursos, são consideravelmente maiores que as apresentadas nas questões GG17 (7,67) e GG18 (6,90), onde esta percepção é dada diretamente pelos Gerentes Gerais. Existe um provável ruído na comunicação, na forma que é dado este incentivo a realização dos cursos, pois a maioria dos Gerentes de Relacionamento discordam que os Gerentes Gerais incentivem a realização de cursos, enquanto os Gerentes Gerais entendem que estão incentivando seus funcionários com intensidade adequada.

Nos pontos anteriores foram mensurados os incentivos dados pelo Banco e pelos Gerentes Gerais no sentido de estimular os funcionários a buscar a UNIBB como forma de aprendizado e crescimento. No entanto, vale ressaltar que o Banco, para estimular continuamente a participação do seu corpo funcional nos cursos e treinamentos da UNIBB, tem algumas ferramentas. Entre elas estão o impacto dos cursos na ascensão profissional, direto ou indireto, o impacto financeiro, com aumento salarial, o impacto no indicador de metas da agência, para cumprimento da meta semestral e possibilidade de bônus financeiro, caso os outros pré-requisitos sejam cumpridos.

4.1.3 TEMPO DISPONIBILIZADO

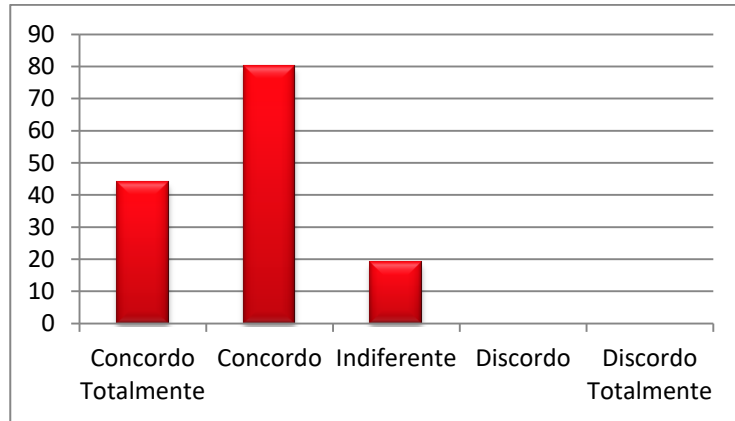
Quando questionados sobre os tempos disponibilizados para realização de cursos serem adequados, os dois grupos têm opiniões semelhantes, onde se entende haver tempo adequado para a realização dos cursos presenciais e não haver tempo adequado para realização dos cursos EAD. No entanto, a posição dos Gerentes de Relacionamento é mais extrema em relação à falta de tempo disponibilizado para realização dos cursos EAD. Essa diferença provavelmente ocorre por haver falta maior de tempo dos Gerentes de Relacionamento para realização dos cursos no ambiente da agência, pois estão diretamente envolvidos com atendimento dos clientes e não dispõem de tempo para deixar o atendimento e realizar cursos ao passo que os Gerentes Gerais tem esta prerrogativa, pois não se envolvem, na maior parte do tempo, com o atendimento. A média para Gerentes de Relacionamento em relação aos cursos EAD foi de 3,27 e para cursos presenciais, de 7,86. Para os Gerentes Gerais, estas mesmas médias foram de 5,53 e 7,55. Os 4 gráficos a seguir GR33, GR34, GG19 e GG20, demonstram tais números.

Gráfico GR 5. Tempo adequado para realizar cursos EAD



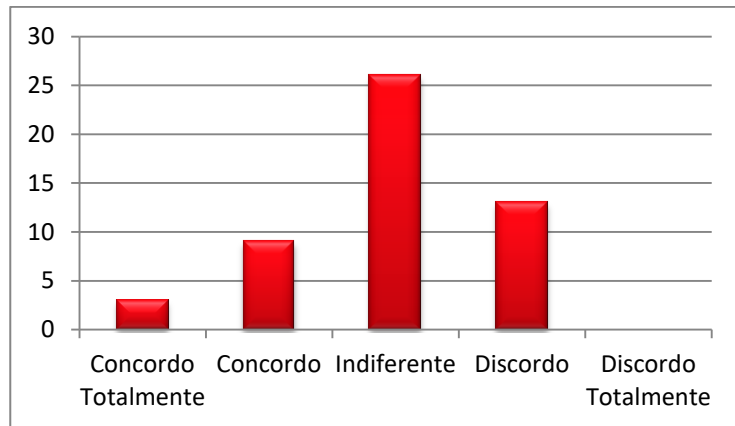
Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

Gráfico GR 6. Tempo adequado para realizar cursos presenciais



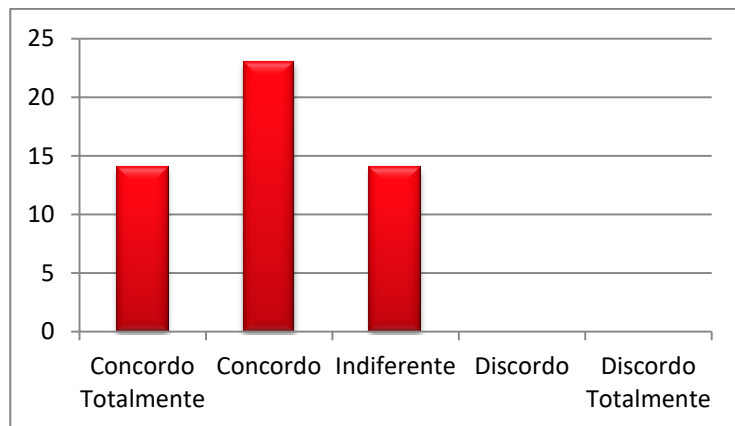
Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

Gráfico GG 3. Tempo adequado para realizar cursos EAD



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

Gráfico GG 4. Tempo adequado para realizar cursos presenciais



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

4.1.4 CONTEÚDO DOS CURSOS

Em relação a avaliação da qualidade dos conteúdos dos cursos, os resultados são quase idênticos. Para os cursos EAD a nota média dos Gerentes Gerais foi de 8,71 enquanto que para os Gerentes de Relacionamento a média foi de 9,06. No caso dos cursos presenciais as médias são mais baixas, mas permanecem tendo ótimo resultado, sendo 8,87 para os Gerentes de Relacionamento e 7,88 para os Gerentes Gerais. Dos Gerentes de Relacionamento, apenas 3 respostas foram dentro do parâmetro “Satisfeito”, sendo todas as outras 140 respostas dentro do parâmetro “Muito Satisfeito”, tanto para cursos EAD quanto para cursos presenciais. Para os Gerentes Gerais, este número ficou em 3 “Satisfeito”, no caso dos cursos EAD e em 16 “Satisfeito”, no caso dos cursos presenciais, sendo os restantes “Muito Satisfeito” 48 e 35, respectivamente.

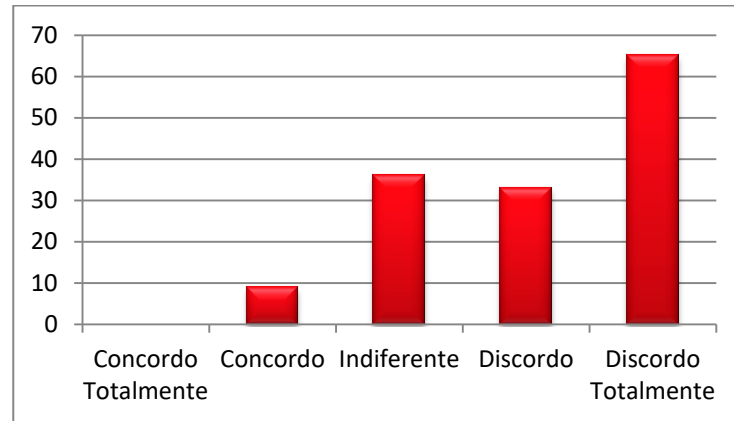
Percebe-se que o Banco prioriza estimular a participação dos funcionários em cursos EAD, e, na percepção dos dois grupos de gerentes pesquisados, de diferentes níveis, o conteúdo dos cursos EAD é melhor, o que evidencia um esforço do Banco no sentido de qualificar os conteúdos dos cursos priorizados.

4.1.5 AMBIENTE PARA REALIZAÇÃO

Quando observamos os números das questões que envolvem a qualidade do ambiente para realização dos cursos, percebemos uma disparidade extrema entre os cursos EAD e presenciais. A média em relação aos cursos presenciais foi ótima, tendo atingido 8,45. Já os cursos EAD tiveram média registrada de 3,38, onde 61,58% dos Gerentes questionados, afirmou discordar totalmente de haver ambiente adequado para realização dos cursos EAD. Esta situação é causada pelo fato de não haver disponibilização de ambiente específico para realização dos cursos EAD. Desta forma, os cursos são realizados, em sua grande maioria, dentro do ambiente das agências e, muitas vezes, durante o horário de atendimento ao público. Mesmo quando os cursos são realizados nos períodos em que a agência ainda está fechada ao público, os Gerentes tem algumas funções a realizar que atrapalham a concentração e criação de uma rotina para a realização dos cursos, pois há demanda de atendimento telefônico, por exemplo, o que impossibilita que o gerente dedique-se de forma adequada ao curso. No caso dos cursos presenciais, os ambientes para realização são externos as agências, o que permite

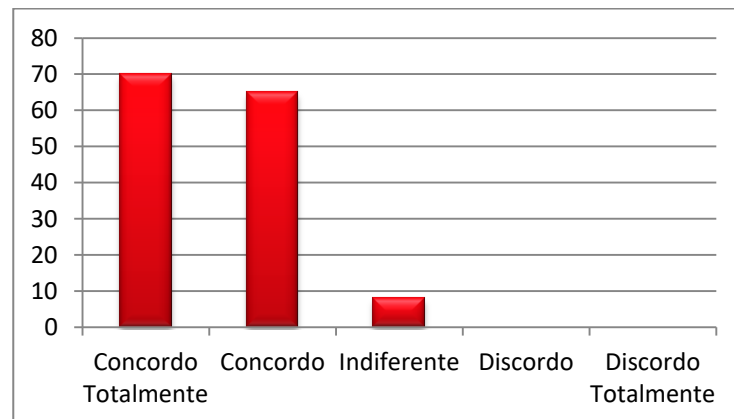
foco total no curso. A seguir podemos observar dois gráficos, GR 7 e GR 8, que exemplificam a situação observada.

Gráfico GR 7. Ambiente adequado para realizar cursos EAD



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

Gráfico GR 8. Ambiente adequado para realizar cursos presenciais



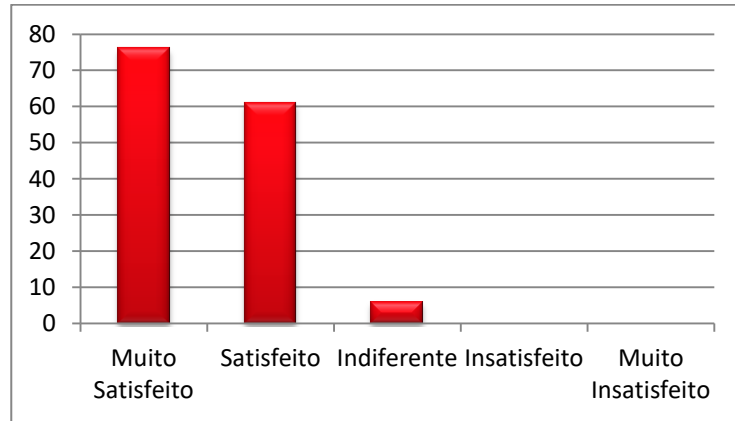
Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

4.1.6 QUALIDADE DOS CURSOS

Ao avaliar a qualidade geral dos cursos da UNIBB, os resultados atingidos são excelentes. A média para cursos EAD foi de 8,54, enquanto para cursos presenciais foi de 9,03. Chama a atenção o fato de que os Gerentes de Relacionamento atribuíram notas altíssimas para a qualidade geral dos cursos mesmo tendo atribuído notas baixas, com média de 3,38 quando questionados sobre os ambientes disponibilizados para a realização de cursos. E uma média de 3,27 quando questionados sobre o tempo disponibilizado para realização dos

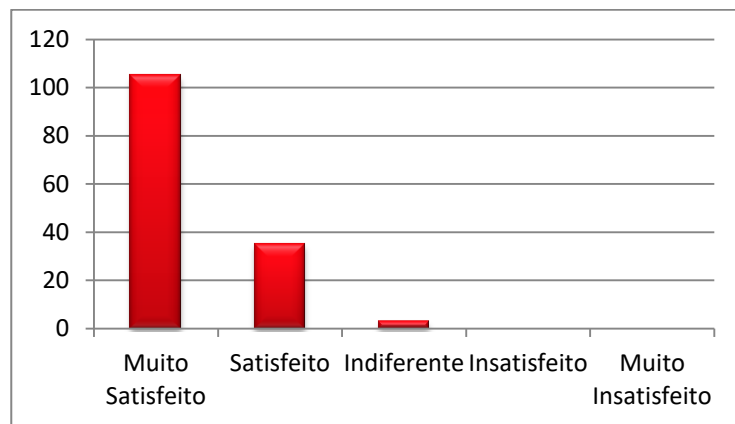
curso. Possivelmente o fator ambiente não tem um grau de relevância elevado para os Gerentes de Relacionamento, que valorizam de forma bem mais acentuada a qualidade dos conteúdos dos cursos oferecidos.

Gráfico GR 9. Qualidade dos cursos EAD



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

Gráfico GR 10. Qualidade dos cursos presenciais



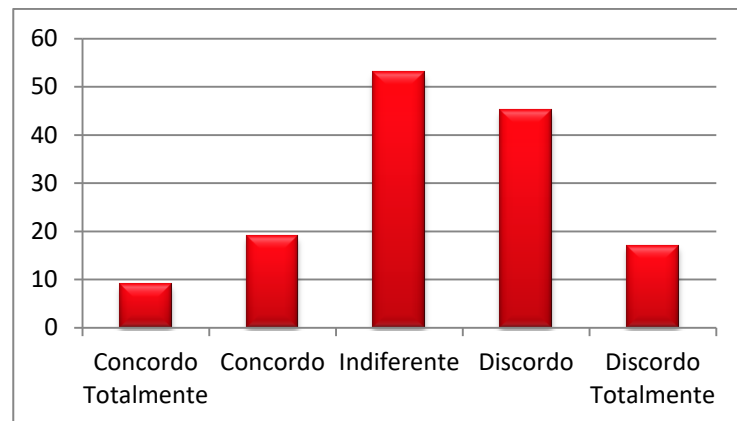
Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

4.1.7 CAPACIDADE DE RETRANSMITIR CONHECIMENTOS

Os funcionários foram questionados sobre sua capacidade de retransmitir para os demais colegas os conteúdos disponibilizados nos cursos realizados. É de suma importância para o sucesso de uma universidade corporativa explorar este potencial dos funcionários de repasse de conhecimentos, principalmente os adquiridos nos cursos que tem este objetivo, como a maioria dos cursos da UNIBB. No entanto, quando observamos as respostas, os

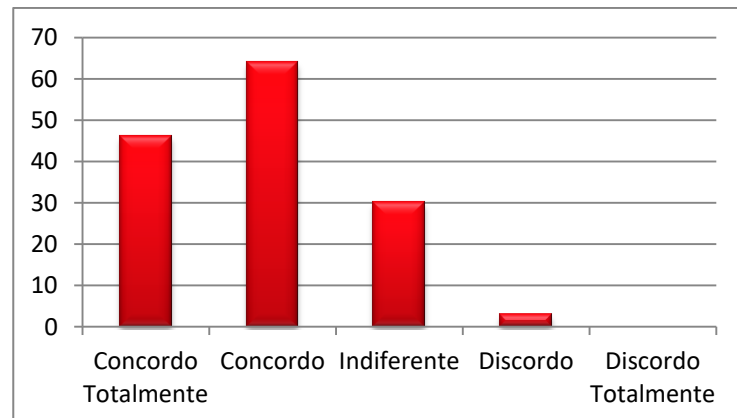
funcionários não se sentem aptos a transmitir estes conhecimentos quando os cursos são realizados EAD, onde a média atingida é de 4,97. No caso dos cursos presenciais, esta confiança dos funcionários em repassar os conteúdos para os demais colegas sobe para a média de 7,64. Os gráficos GR 16 e GR 17 elucidam esta informação.

Gráfico GR 11. Capacidade de transmitir os conteúdos dos cursos EAD



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

Gráfico GR 12. Capacidade de transmitir os conteúdos dos cursos presenciais



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

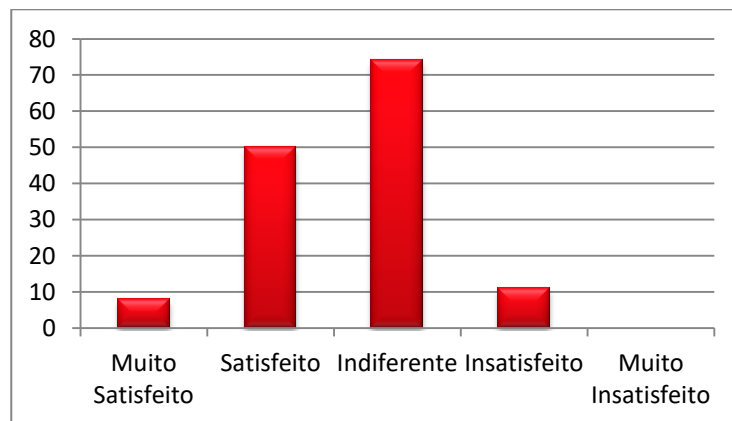
4.1.8 DESEMPENHO EM VENDAS

Um dos pontos principais no desempenho de um Gerente de Relacionamento dentro do Banco do Brasil é seu desempenho em vendas. As questões que envolveram o tema questionam os Gerentes de Relacionamento sobre sua percepção de melhora de seu desempenho direto em vendas, questionam os Gerentes Gerais sobre sua ótica em relação ao

desempenho de vendas dos GR e ainda questionam os GR sobre melhoria no conhecimento sobre técnicas de venda. Sobre este último tema, as médias atingidas para cursos EAD e presenciais foram respectivamente de 6,86 e 7,92. Para o tamanho da instituição e o número de dificuldades enfrentadas para atingir o objetivo de melhorar os desempenhos dos funcionários, pode-se considerar um nível satisfatório as médias atingidas.

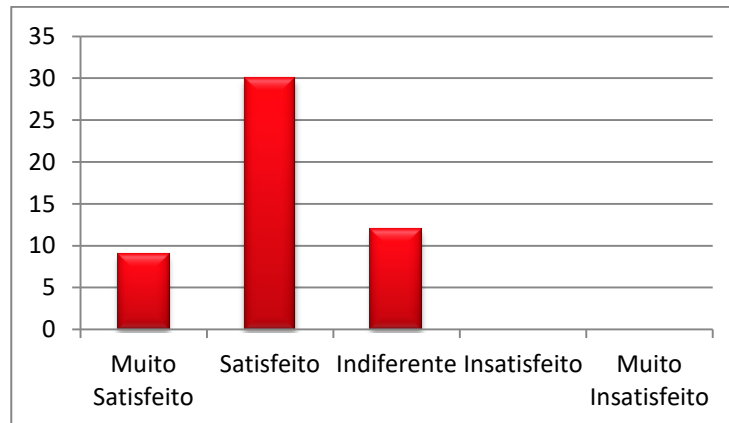
No caso da questão direta sobre melhora no desempenho de vendas, foi identificada uma situação inusitada, pois as respostas dos Gerentes de Relacionamento, quando questionados sobre sua própria evolução nas vendas, indicam média 5,90. Quando a evolução no desempenho nas vendas dos GR é questionada aos Gerentes Gerais, esta média aumenta para 7,43, ou seja, os GG identificam que existe efetivo aumento das vendas em sua agência, por parte dos GR que participam de cursos da UNIBB, mas os Gerentes de Relacionamento que participam dos cursos e efetivamente são os responsáveis pela melhora no desempenho das vendas da agência, não tem a mesma percepção da situação. É possível visualizar esta situação nos gráficos GR5 e GG2, expostos a seguir.

Gráfico GR 13. Melhora no desempenho de vendas



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

Gráfico GG 5. Melhora no desempenho de vendas



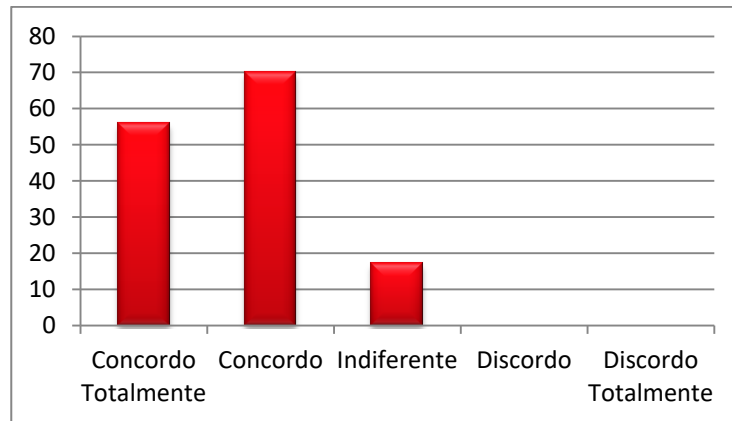
Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

4.1.9 CONHECIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

Os Gerentes de Relacionamento foram questionados sobre a melhora no conhecimento de produtos e serviços do Banco, item extremamente importante, pois tendo maior conhecimento sobre os produtos e serviços ofertados, existe maior segurança em oferecê-los e executá-los, o que possibilita uma melhora de desempenho neste item. Além disso, contribui com mais agilidade no atendimento, pois o tempo utilizado para busca de informações sobre os produtos e serviços durante o atendimento é reduzida. Em relação aos cursos EAD a média das respostas ficou em 7,00 ao passo que para cursos presenciais este número foi de 8,04. Quando os Gerentes Gerais foram questionados sobre o tema, em relação aos Gerentes de Relacionamento, a média observada foi de 7,57. Há indícios de um bom índice de efetividade considerando os dois grupos questionados, o que indica que os treinamentos e cursos que buscam estes objetivos os têm atingido com bom grau de avaliação.

O gráfico a seguir representa a opinião dos Gerentes de Relacionamento sobre os cursos presenciais, em termos de atingirem o objetivo de melhorar o conhecimento dos funcionários sobre produtos e serviços do Banco.

Gráfico GR 14. Melhora conhecimento produto e serviços – presenciais



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

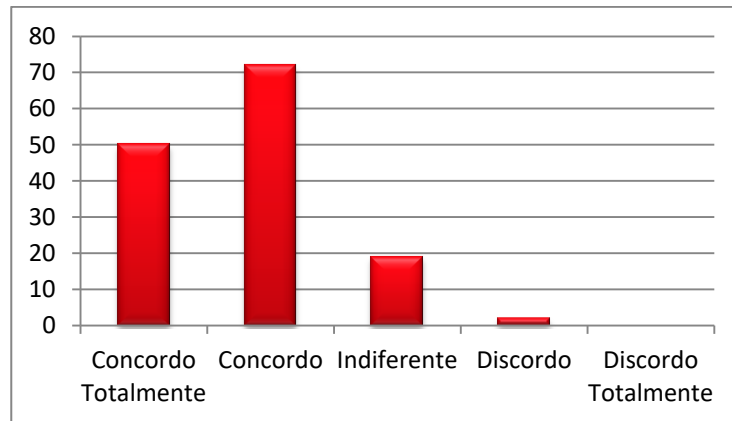
4.1.10 MELHORA NO ATENDIMENTO

Em relação à melhora no atendimento, existe influência direta na melhora do conhecimento de produtos e serviços, mencionado anteriormente, além de relação com outros itens a serem apresentados a seguir: como melhora na solução de problemas, no clima de trabalho, no comprometimento com os objetivos da empresa, motivação e qualidade geral do trabalho, que têm impacto direto na melhora do atendimento prestado pelos funcionários do Banco do Brasil. Foi realizada questão direta sobre a percepção dos Gerentes de Relacionamento e Gerentes Gerais sobre a percepção em relação a esta melhora. Os GR tiveram como média registrada 7,86 enquanto a média dos GG foi de 6,25. Neste sentido os Gerentes de Relacionamento entendem estar mais aptos ao atendimento, o que gera mais agilidade e confiança para a realização dos mesmos. Na visão dos Gerentes Gerais esta melhora ocorre de forma mais discreta do que a observada pelos próprios GR.

Em relação ao tempo médio de atendimento existe um relatório interno do Banco que apresenta os dados compilados e, quando observados os tempos de 350 Gerentes de Relacionamento antes e depois da realização de alguns cursos específicos, foi registrada melhora na média do tempo de atendimento na ordem de 57%, ou seja, uma redução do tempo médio de atendimento para menos de metade do tempo analisado anteriormente a realização dos cursos.

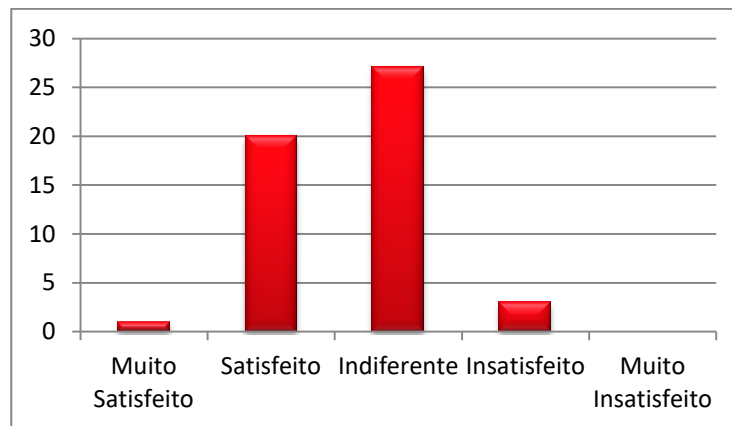
Os dois gráficos a seguir demonstram as percepções dos Gerentes de Relacionamento e Gerentes Gerais.

Gráfico GR 15. Melhora no atendimento prestado aos clientes



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

Gráfico GG 6. Melhora dos Gerentes de Relacionamento no atendimento aos clientes



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

4.1.11 SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

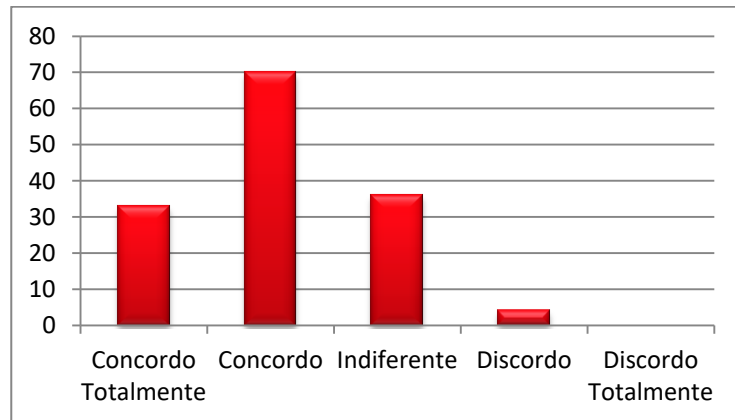
Este item foi escolhido para ser avaliado, pois tem contribuição direta para a melhora do atendimento, tanto na agilidade, pois tendo melhor desempenho na solução de problemas os atendimentos, que muitas vezes são ocasionados exatamente por ter havido algum problema, tornam-se mais ágeis, mas não apenas isso, pois a qualidade do atendimento prestado tem melhorias, pois soluções mais adequadas trazem maior satisfação aos clientes.

Ao analisarmos a média das avaliações das percepções dos Gerentes de Relacionamento, obtivemos 7,37 e a média nas avaliações dos Gerentes Gerais em relação aos seus subordinados diretos, que é de 6,39, podemos observar que novamente há um bom grau

de satisfação quanto a melhora ocorrida, e também novamente, esta satisfação ocorre mais discretamente por parte dos Gerentes Gerais, o que ocorre em muitos pontos analisados.

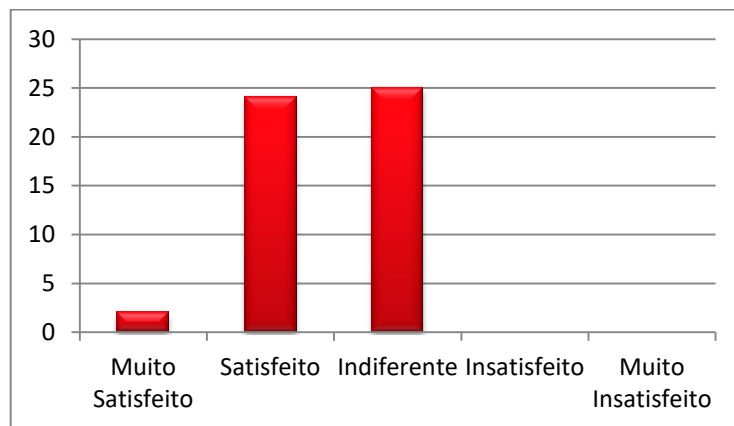
Os gráficos a seguir representam os números mencionados.

Gráfico GR 16. Melhora na solução de problemas



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

Gráfico GG 7. Melhora na solução de problemas



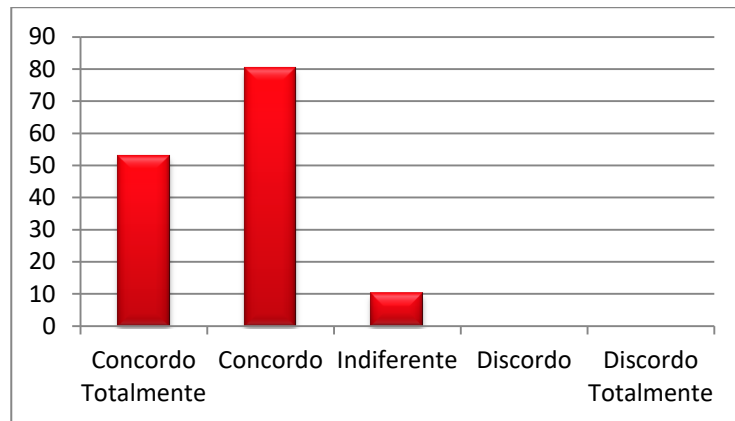
Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

4.1.12 GESTÃO DE PESSOAS

As médias extraídas das percepções dos Gerentes de Relacionamento sobre o tema são bastante elevadas, sendo elas 8,06 para conhecimentos adquiridos em cursos EAD e 8,73 para conhecimentos adquiridos em cursos presenciais e ainda a média de 8,11 na melhora direta do funcionário quanto a gestão de pessoas. Os itens que tratam de desempenho dos Gerentes de Relacionamento estão relacionados, pois existe envolvimento diretamente proporcional acerca

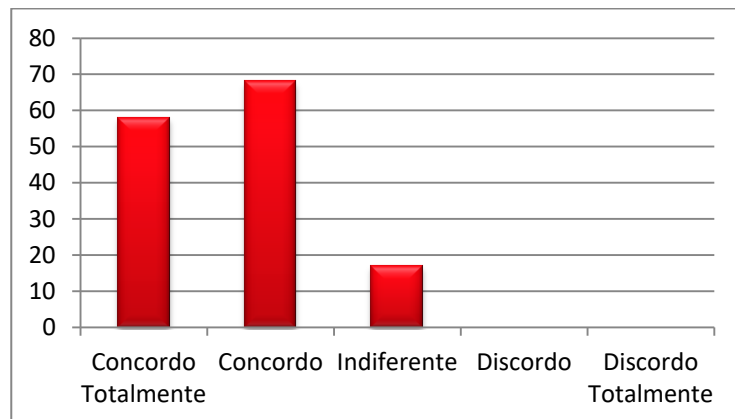
da melhora de algum destes itens com a melhora de outro. As notas elevadas aqui demonstram forte preocupação do Banco do Brasil com a qualidade dos cursos ligados a gestão de pessoas. Desde o início de 2015 a Banco priorizou iniciativas que buscassem a prestação de um atendimento de excelência ao cliente e este foi intitulado pelo Banco, internamente, como “O ano do atendimento”. Este enfoque no atendimento passa por qualificar os funcionários e buscar maneiras para que este movimento ocorra de forma horizontal, ou seja, abranja toda gama de funcionários. Para que isso ocorra, é de extrema importância que se desenvolva os Gerentes de Relacionamento no campo de gestão de pessoas, pois eles são os principais responsáveis pela disseminação das iniciativas do Banco. Os gráficos a seguir demonstram a avaliação efetuada pelos Gerentes de Relacionamento quanto ao tema.

Gráfico GR 17. Melhora gestão de pessoas



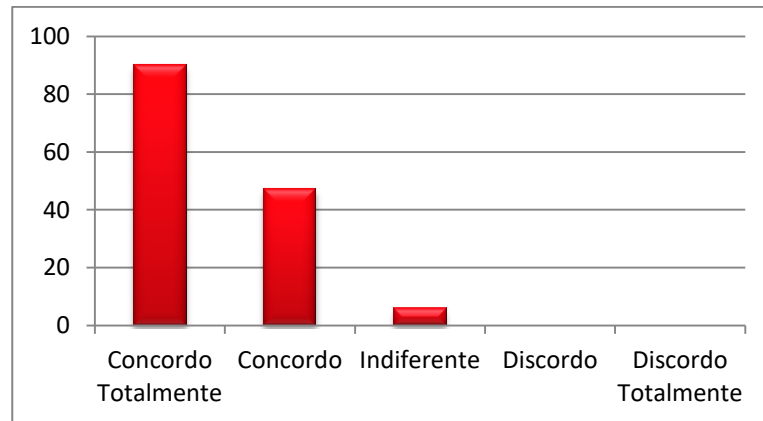
Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

Gráfico GR 18. Melhora conhecimento gestão de pessoas – EAD



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

Gráfico GR 19. Melhora conhecimento gestão de pessoas – presenciais



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

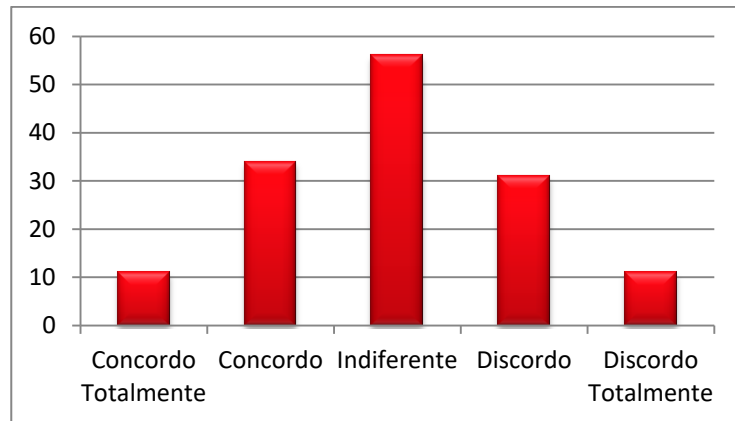
4.1.13 CLIMA DE TRABALHO

Apesar dos resultados do item gestão de pessoas serem tão elevados, o item clima de trabalho, que deveria ser avaliado de forma semelhante, pois se há melhora na forma de realizar a gestão da equipe de trabalho, por consequência espera-se uma melhora no clima de trabalho, teve uma avaliação bem abaixo do item anterior. As notas médias registradas são de 6,67 para os Gerentes Gerais e 5,54 para os Gerentes de Relacionamento.

Foi realizada uma pergunta aberta, no final do questionário (pergunta 4 do questionário para Gerentes de Relacionamento) , onde um dos entrevistados afirma que a principal mudança que ele percebe na agência após realizar um curso é justamente uma piora no clima, que ele coloca da seguinte forma: “Entendo que o clima da agência fica ruim por dois motivos principais. O primeiro é que poucos funcionários têm tido a oportunidade de realizar cursos presenciais, então, quando algum participa, os colegas ficam com inveja. O Segundo, é que não existe reposição de funcionário para agência durante a realização de cursos, então quem fica na agência acaba trabalhando bem mais nestes dias. Isso deixa o clima pesado quando voltamos de um curso”. É uma possível explicação para as médias neste item terem sido tão mais baixas que o item gestão de pessoas.

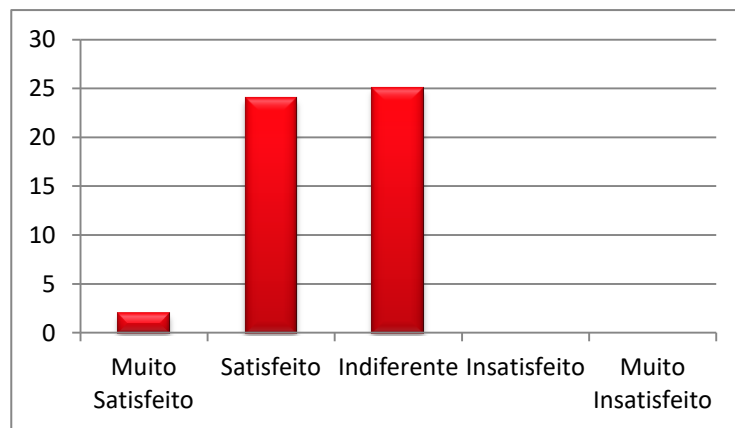
Os gráficos a seguir ilustram os números acima citados.

Gráfico GR 20. Melhora no clima da equipe



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

Gráfico GG 8. Melhora no clima entre funcionários



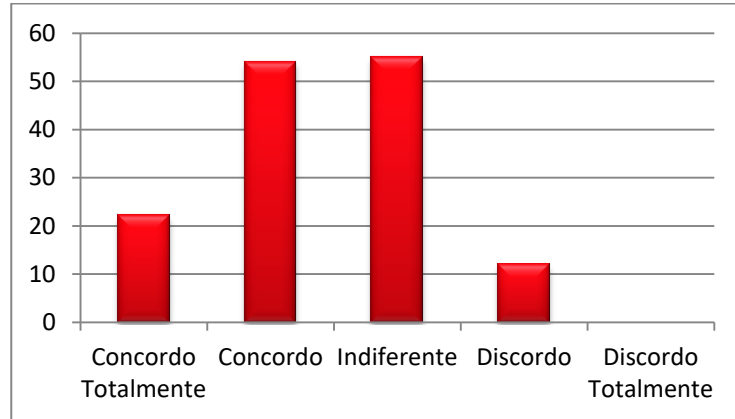
Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

4.1.14 ÉTICA

No âmbito da ética, não há uma relação direta com melhora no atendimento aos clientes. A ética faz parte das obrigações que os funcionários têm dentro do Banco do Brasil. O Banco tem trabalhado de forma muito intensa nos últimos anos sobre as questões éticas, contratando palestrantes renomados no tema, aumentando o número de cursos e lançando campanhas internas, como a de 2015, onde o *Slogan* era: “Ser ético é bom pra todos”. Esta campanha interna seguiu uma a campanha geral do Banco naquele ano que era: Banco do Brasil, bom pra todos. Com isso o Banco buscou dar forte ênfase nas questões de assédio moral e sexual e na relação com os clientes.

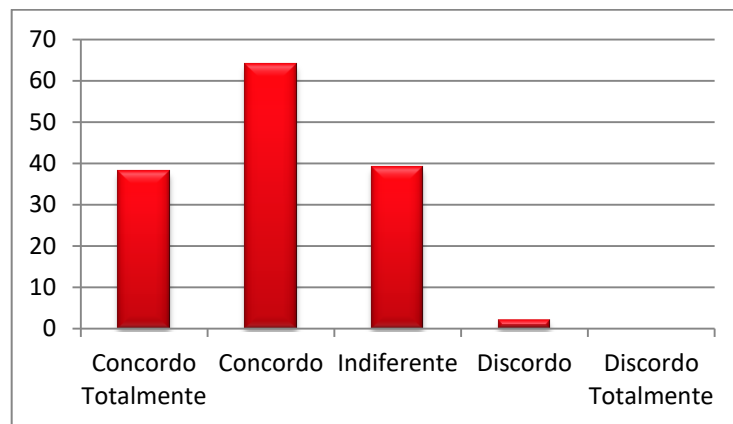
As médias observadas entre os Gerentes de Relacionamento foram de 6,68 para cursos EAD e 7,43 para cursos presenciais. Para os Gerentes Gerais esta média foi de 8,0.

Gráfico GR 21. Melhora em relação à ética no trabalho - EAD



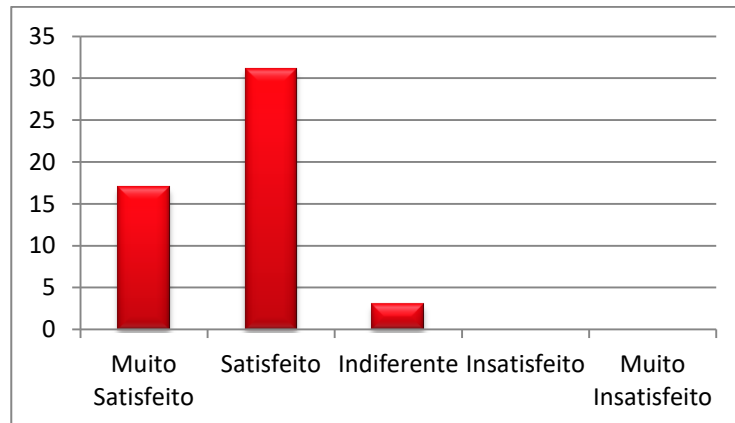
Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

Gráfico GR 22. Melhora em relação à ética no trabalho - presencial



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

Gráfico GG 9. Melhora em relação à ética no trabalho



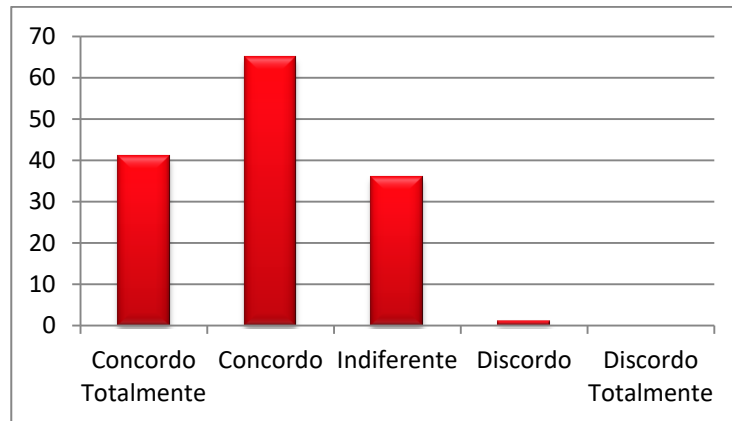
Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

4.1.15 COMPROMETIMENTO COM OS OBJETIVOS DA EMPRESA

Na grande maioria dos seus cursos a UNIBB busca disseminar os objetivos da empresa, incentivando o comprometimento dos funcionários com tais objetivos. O Banco iniciou uma campanha interna, no início de 2017, onde diz que funcionários comprometidos constroem um melhor resultado. Isso demonstra em qual o grau de importância o Banco está elencando este item. Para Gil (2008) os funcionários comprometidos integram as soluções das empresas que estão cada vez mais valorizando estes funcionários e investindo neles. Buscar este comprometimento está cada vez mais presente no foco organizacional do Banco, que promove encontros de lideranças, eventos e cursos específicos para isso, além de buscar este comprometimento diariamente, através de comunicados via email, correio interno, agência de notícias, reuniões com o gestor da agência e teleconferências, entre outros. Os resultados desta questão apontam que a média das respostas dos Gerentes de Relacionamento frente a percepção sobre o tema, é de 7,52, enquanto que a média para os Gerentes Gerais é de 8,51. Para um funcionário ter a correta percepção sobre mudança em seu comprometimento com a organização é mais complicado do que para um gerente que observa o comportamento deste funcionário antes e depois da realização de cursos. Neste sentido tem mais relevância para o resultado a média observada na questão que envolve os Gerentes Gerais como avaliadores.

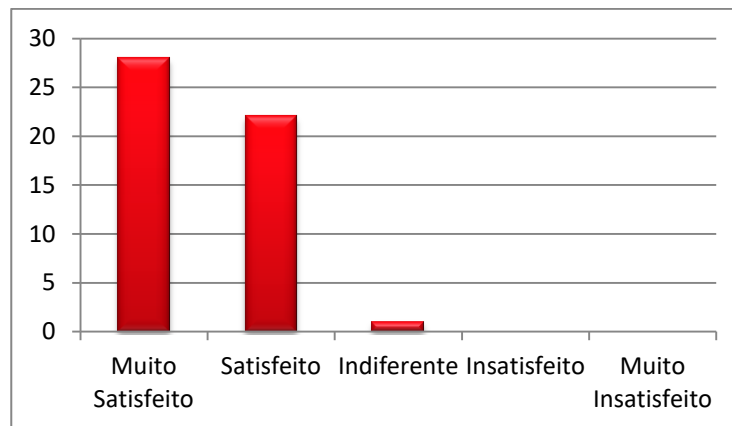
Os gráficos a seguir demonstram os números aqui expostos.

Gráfico GR 23. Aumento grau de comprometimento



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

Gráfico GG 10. Aumento grau de comprometimento



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

4.1.16 MOTIVAÇÃO

A motivação está diretamente relacionada com o comprometimento, exposto no item anterior, pois é justamente ela que busca o comprometimento dos funcionários. Uma empresa busca motivar seu funcionário para que ele se torne comprometido com os interesses da organização e assim tenha um desempenho melhor, atingindo melhores resultados.

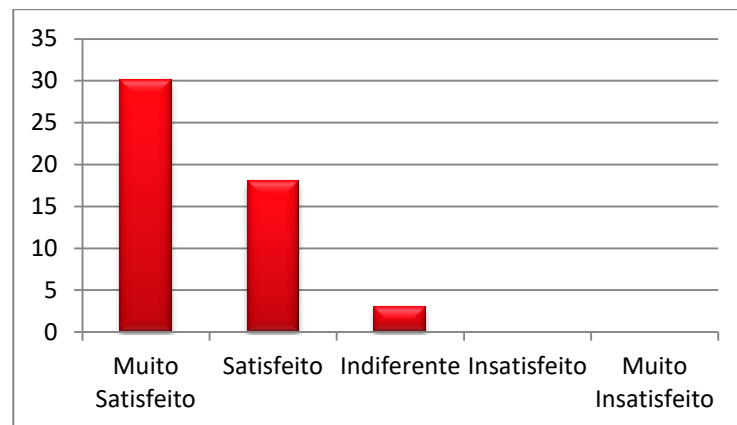
Neste item os Gerentes Gerais foram questionados sobre aumento de motivação de seus funcionários após a realização de cursos da UNIBB. Para eles, a média é muito semelhante a apontada no item anterior, de comprometimento, o que faz sentido, por estarem tão diretamente conectados os dois itens.

A média registrada foi de 8,55, que representa uma percepção de elevado retorno na questão motivacional dos Gerentes de Relacionamento. Este item foi o que apresentou mais respostas relacionadas na pergunta aberta do questionário dos gerentes gerais. Dos 51 entrevistados 13 gerentes afirmaram que a principal mudança apresentada por seus funcionários após a realização de cursos é justamente o aumento da motivação.

O Banco quando foca em comprometimento nos seus cursos, conseqüentemente foca em motivação. Para ter um funcionário comprometido com a organização ele precisa estar constantemente motivado.

O Gráfico a seguir ilustra o quanto os Gerentes Gerais percebem a mudança na motivação dos Gerentes de Relacionamento.

Gráfico GG 11. Aumento na motivação

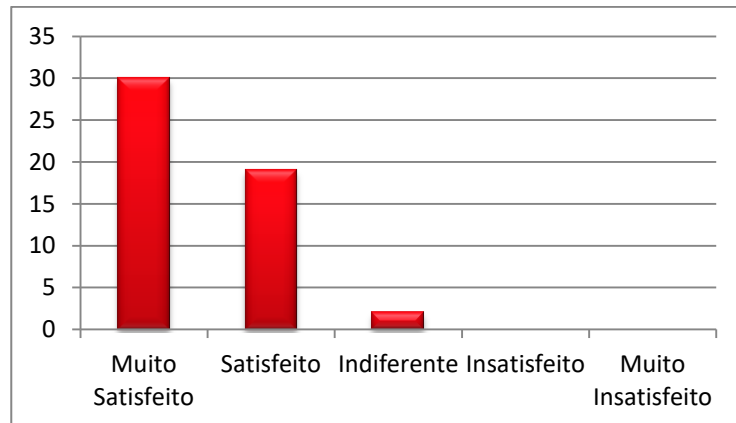


Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

4.1.17 QUALIDADE DO TRABALHO

Outra questão que coube apenas aos Gerentes Gerais avaliarem foi a da melhora na qualidade do trabalho realizado pelos Gerentes de Relacionamento que participam de cursos da UNIBB. A média das notas desta questão foi de 8,61, o que mostra um elevado grau de satisfação dos Gerentes Gerais com a melhora ocorrida por parte de seus funcionários após realização de cursos. O gráfico representativo é apresentado a seguir

Gráfico GG 12. Melhora na qualidade do trabalho



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

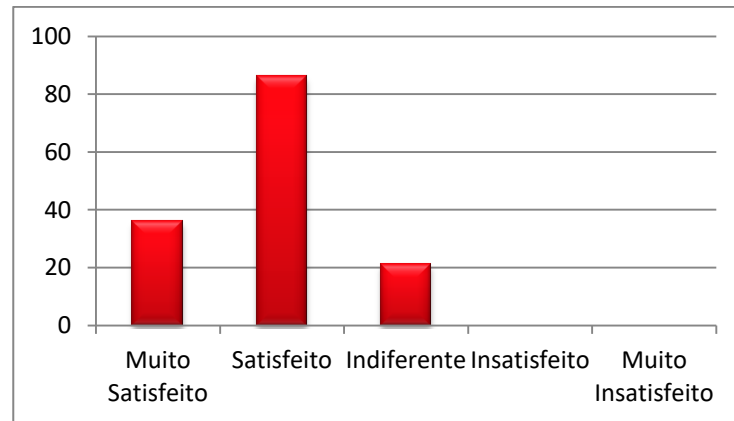
4.1.18 IMPACTO NA ASCENSÃO PROFISSIONAL

Buscando motivar seus funcionários o Banco tem diversos tipos de programa de incentivo. Uma das maneiras de estimular os funcionários, que não é um programa específico, é a inclusão nos critérios para nomeações e ascensão profissional, pontuação para realização de cursos e treinamentos. Cursos específicos oferecem pontuações mais elevadas, pois são priorizados pelo Banco, por interesse da alta administração. O impacto na ascensão profissional ocorre de maneira direta e indireta. Com a realização de cursos e aquisição de conhecimento, os funcionários têm mais condições de ascender profissionalmente, um impacto indireto. Além disso, após observados os critérios de seleção preliminares e a escolha do funcionário nomeado ser decidida pelo Gerente Geral, é observado o currículo de cursos realizados pelo funcionário avaliado. No caso das pontuações geradas pela conclusão de cursos específicos, o impacto é direto.

A média observada neste item foi de 7,73, que podemos considerar um bom índice de reconhecimento por parte dos funcionários em relação ao impacto causado pela UNIBB no crescimento profissional.

O gráfico a seguir representa estes números.

Gráfico GR 24. Impacto na ascensão profissional



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

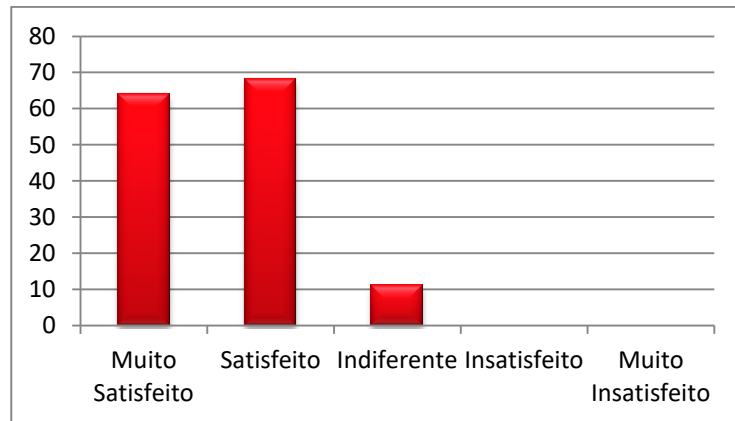
4.1.19 IMPACTO NOS GANHOS FINANCEIROS

Quando analisamos o impacto sobre os ganhos financeiro, incorremos em situação semelhante a anterior, onde existe influência direta e indireta dos cursos realizados. O impacto indireto é observado no caso de influência sobre a ascensão profissional, pois os cargos de maior nível, os quais os funcionários almejam em suas carreiras, têm valores de remuneração mais elevados. O impacto direto refere-se ao atingimento de determinados níveis dentro do próprio cargo, e para isso, um dos requisitos é a realização de cursos específicos e a realização de provas internas de certificação sobre o tema, que dimensionam o grau de conhecimento adquirido nos cursos. Quando o funcionário cumpre estes requisitos, ele sobe de nível, tendo um aumento significativo em sua remuneração mensal, mesmo sem ter seu cargo alterado.

A média observada nas respostas dos Gerentes de Relacionamento neste item, 8,24, apontam grande satisfação dos funcionários com este processo. Dos 143 Gerentes de Relacionamento que responderam a pesquisa, 48, representando 33,57% do público pesquisado, apontou que o principal motivo para realizar cursos junto a UNIBB é o fato de haver como consequência direta um ganho salarial. Um funcionário, ao responder a seguinte pergunta aberta, questão 5 do questionário para Gerentes de Relacionamento: “Comente quais são as principais mudanças que você percebe após a realização de algum curso que você participou”, afirma ser a motivação dos funcionários, mas aponta como causa específica desta motivação, a possibilidade de ganhos financeiros diretos e num curto espaço de tempo.

O gráfico que representa as repostas dos Gerentes de Relacionamento sobre o item em questão está representado a seguir.

Gráfico GR 25. Impacto nos ganhos financeiros



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

4.1.20 DESEMPENHO GERAL

Aqui o foco de análise é a opinião do Gerente Geral sobre a evolução no desempenho dos seus avaliados. As notas são bem satisfatórias, atingindo uma média de 7,80. Se considerarmos as questões que envolvem tempo e ambientes disponibilizados para a realização dos cursos, onde as médias atingidas são muito baixas,

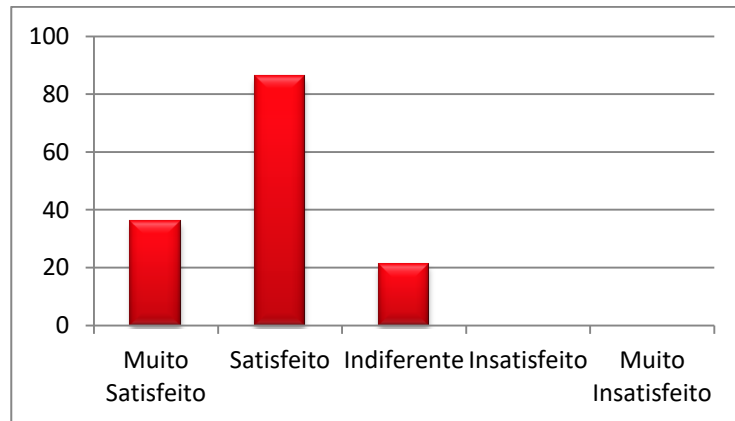
De maneira geral os cursos são vistos pelos Gerentes Gerais como um impulsionador para os funcionários, gerando estímulos que os motivam a buscar os objetivos estabelecidos, elevando de forma considerável seu grau de comprometimento.

Isso é exposto em uma resposta de um Gerente Geral que cita como principal mudança observada em seu subordinado o comportamento: “Após a realização de alguns cursos, o funcionário tem mais disposição ao trabalho. Informações sobre problemas tornam-se busca por soluções. Frase de como não será possível atingir as metas estabelecidas transformam-se em busca pelo atingimento das mesmas.”

As questões que envolvem a avaliação geral de desempenho dos funcionários após a realização de cursos na UNIBB estão interligadas, pois há conexão direta de uma gerar impacto na outra e assim sucessivamente.

O gráfico a seguir ilustra as respostas obtidas.

Gráfico GG 13. Avaliação geral de desempenho



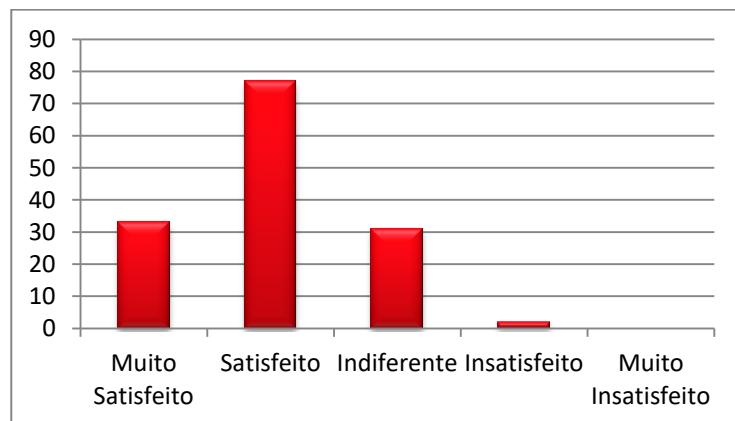
Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

4.1.21 SATISFAÇÃO GERAL COM A UNIBB

Neste tópico foi analisada a satisfação geral dos Gerentes de Relacionamento com a UNIBB e com o seu papel dentro do Banco do Brasil. A média registrada nas respostas dadas pelos GR foi de 7,42, que é uma nota boa, se considerarmos os problemas enfrentados em alguns itens específicos e as baixas médias atingidas nestes mesmos itens. Tempo disponibilizados para realização de cursos e ambiente para realização de cursos (estes especificamente EAD), onde as médias ficaram abaixo de 3,90.

O gráfico a seguir ilustra as respostas obtidas.

Gráfico GR 26. Satisfação geral com a UNIBB



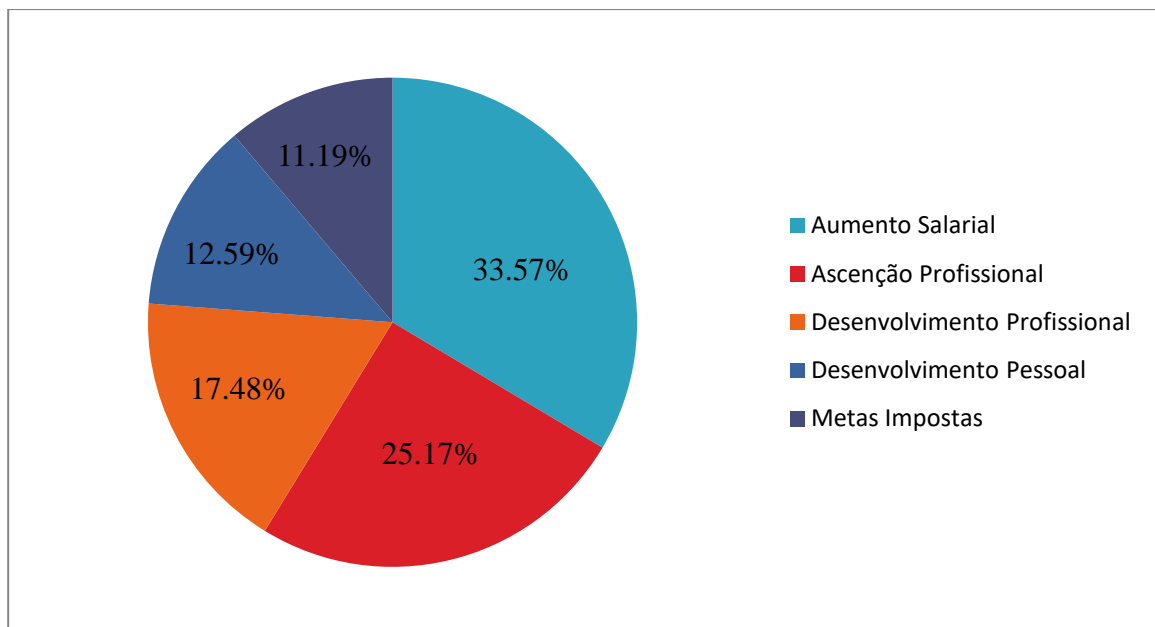
Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

Fica evidenciada a insatisfação dos Gerentes de Relacionamento em relação a alguns pontos da UNIBB, mesmo que manifestem uma satisfação geral. Estes pontos, caso aprimorados, poderiam potencializar o impacto das ações da UNIBB no desempenho dos gerentes de relacionamento do Banco do Brasil.

4.1.22 PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES DOS GERENTES DE RELACIONAMENTO

Os Gerentes de Relacionamento foram questionados sobre quais as principais motivações para que participassem de cursos e treinamentos na UNIBB. Entre as 143 respostas obtidas o fator mais determinante para os Gerentes de Relacionamento é a possibilidade de ganhos salariais num curto espaço de tempo, com 33,57% das respostas, seguida pela ascensão profissional, com 25,17% das respostas, que acaba por trazer ganhos salariais como consequência. Percebe-se então que 58,74% dos funcionários entrevistados buscam ganhos salariais ao procurarem a UNIBB. Outros 17,48% procuram desenvolvimento profissional, no sentido de realização, enquanto que 12,59% buscam realização pessoal. Apenas 11,19% dos entrevistados realiza cursos com objetivo de cumprimento de metas.

Gráfico GR 27. Avaliação geral de desempenho



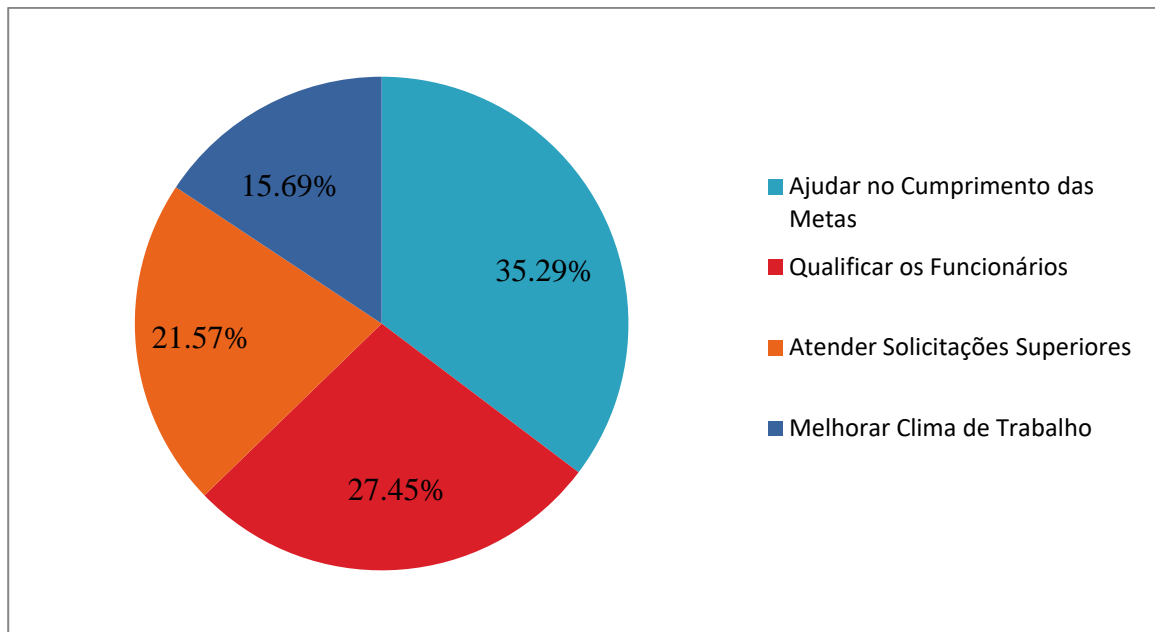
Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

4.1.23 PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES NA OPINIÃO DOS GERENTES GERAIS

Os Gerentes Gerais foram questionados sobre os motivos determinantes para que promovam ações que estimulem os seus funcionários a participar de treinamentos e cursos oferecidos pela UNIBB. É notável a diferença que ocorre entre as motivações que os GR têm para participar e os motivos que levam os GG a solicitarem as participações dos GR nos cursos. Enquanto o fator mais determinante para os Gerentes de Relacionamento é a possibilidade de ganhos salariais e o cumprimento de metas é a opção menos apontada por eles, para os Gerentes Gerais ajudar no cumprimento das metas, com 35,29% é a principal motivação para estimularem seus funcionários a realizarem cursos. Qualificar os funcionários teve 27,45% dos votos. Atender a solicitações superiores teve 21,57% dos votos e, se somarmos com a busca pelo atingimento das metas, 56,86% dos GG entende que metas, seja por razões próprias ou por demandas superiores, compõem o principal fator para estimular a realização de cursos. Apenas 15,69% dos gerentes afirma que melhorar o clima de trabalho é o principal motivo para buscar a UNIBB.

Segue gráfico que ilustra o exposto acima.

Gráfico GG 14. Avaliação geral de desempenho



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos estudos realizados é possível estabelecer algumas possíveis relações com o referencial teórico que embasa este estudo. Nos estudos preliminares foram obtidos dados, diretamente no site da Universidade Corporativa do Banco do Brasil, onde observamos que a UNIBB atinge um dos principais objetivos de uma universidade corporativa, segundo Alperstedt (2001), pois é um serviço oferecido não apenas ao corpo funcional do Banco, mas também aos colaboradores, clientes e familiares. Além disso, conforme Eboli (2004), o conhecimento adquirido desta forma traz benefícios para a sociedade como um todo.

Um dos pontos principais observados é que, conforme observa (VAN DE VEN, 2004), os fatores culturais das organizações são transmitidos aos funcionários o que, juntamente a estímulos financeiros e de desenvolvimento profissional, traz maior comprometimento e motivação para o trabalho após a realização de cursos e treinamentos, pois todos eles, indiferente do tema central que seja abordado, transmitem essa noção de herança cultural. Gerbman (2000) reforça que as competências essenciais, empresariais e humanas que são desenvolvidas, melhoram o desempenho dos funcionários, aumentando a competitividade e, conseqüentemente, os lucros da empresa.

Nogueira (1999) afirma que deve existir preocupação das empresas com os fatores econômicos como forma de incentivar os funcionários a realizar cursos e treinamentos e este é justamente o tema mais comentado pelos funcionários nas perguntas abertas e ainda as questões que buscam saber quais as principais motivações dos funcionários em buscar a UNIBB, atingiram médias extremamente altas, demonstrando essa busca de ganhos financeiros, diretos ou indiretos, por parte dos funcionários. Observamos, no entanto, falta de estímulos por parte do Banco e dos Gerentes Gerais para a realização de cursos.

Ao considerarmos Weinstein (2000), que afirma que a educação corporativa não tem limitações de espaço, relacionamos com a dificuldade encontrada pelos funcionários justamente com a realização de cursos EAD e um dos pontos com médias mais baixas foi justamente o ambiente disponibilizado para a realização dos cursos. Isso ocorre mesmo com os cursos EAD sendo os que o Banco e os Gerentes Gerais mais incentivam os Gerentes de Relacionamento a buscarem. Percebesse uma grande lacuna existente neste sentido, onde os funcionários acabam preferindo, de forma geral, realizar cursos presenciais, que tem maiores custos diretos e indiretos, como a contratação de funcionários capacitados para ministrar os cursos e tempo dos funcionários fora das agências para realizá-los. Outro ponto com escores

baixos foi o tempo disponibilizado para realização dos cursos, o que vai na contramão da visão de desenvolver os funcionários.

Para Cobra (1992), alguns pontos são importantes para o treinamento dos vendedores, como: conhecer a empresa em que trabalha e identificar-se com ela; conhecer os produtos oferecidos; aprender a fazer apresentações eficientes de vendas; conhecer seu território de vendas; cumprir roteiros e administrar seu tempo. É possível afirmar, segundo os dados pesquisados, que a UNIBB tem seus esforços apontados no sentido de cumprir com essas premissas, pois os Gerentes de Relacionamento são vendedores dentro do Banco e os treinamentos oferecidos demonstram que o conhecimento sobre os produtos e serviços e as técnicas de vendas são incentivadas nos cursos, bem como identificar-se com o Banco, aumentando seu comprometimento com a empresa e seus objetivos, e ainda, buscar uma melhor administração de seu tempo de trabalho.

A UNIBB cumpre, conforme observa Meister (1999), seu papel de manter o aprendizado constante, pois, ao observamos que existem metas constantes, normalmente semestrais, e incentivos financeiros para que os funcionários atinjam um determinado número de horas cursadas, o que se mantém ao longo do tempo, percebemos que a busca pelo conhecimento permanecerá ocorrendo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi verificar qual a percepção dos Gerentes de Relacionamento e Gerentes Gerais acerca dos impactos das ações de uma universidade corporativa no trabalho no cotidiano de trabalho. Foi possível atingir o objetivo principal de forma satisfatória, pois muitos pontos relacionados a rotina diária dos Gerentes de Relacionamento foram pesquisados e os resultados apresentados indicaram as percepções dos dois grupos de funcionários entrevistados. Verificou-se diversos pontos convergindo para um mesmo resultado, como incentivo do Banco para realização de cursos, motivos para realização dos mesmo, qualidade dos cursos da UNIBB, e outros com resultados que, apesar de convergirem na mesma direção, apresentam diferenças significativas, como é o caso do tempo disponibilizado para realização dos cursos EAD, onde a média para Gerentes Gerais é baixa, sendo 5,53, mas a dos Gerentes de Relacionamento é ainda menor, atingindo o patamar de 3,27. Este ponto é um dos que mais chama a atenção, pois para que uma Universidade atinja os objetivos de manter os funcionários motivados, transmitir para o corpo funcional a cultura organizacional e elevar o padrão intelectual dos funcionários, para atingir melhores resultados, não basta ter ótimos cursos e conteúdos, é preciso que os funcionários queiram e, principalmente, participem ativamente das atividades propostas nos cursos e realizem os treinamentos, pois desta maneira os valores serão transmitidos e os objetivos alcançados e isso não se faz sem tempo adequado para exercer tais tarefas.

Outro ponto negativo a se destacar é o ambiente disponibilizado para realização dos cursos EAD. A média, na percepção dos Gerentes de Relacionamento, foi de 3,38, muito abaixo dos 8,45 registrados quando os cursos em questão eram os da modalidade presencial. Isso demonstra insatisfação dos Gerentes de Relacionamento em realizar os cursos EAD dentro do ambiente das agências, e não pelo ambiente físico em si ser ruim (qualidade dos computadores, iluminação, etc), mas por ser dentro do ambiente de trabalho do dia a dia, onde existem diversas outras demandas, como atender os clientes. Os funcionários não conseguem se concentrar em apenas uma tarefa e a realização do curso acaba não ocorrendo da forma ideal.

Quando foram avaliados os pontos dos objetivos principais, destacamos algumas informações relevantes:

a) Desempenho em Vendas:

Os resultados colhidos neste item apontam uma melhora no conhecimento sobre técnicas de vendas, na percepção dos Gerentes de Relacionamento, com média de 6,86 e uma leve melhora no desempenho de vendas, com média de 5,90. Curiosamente, os resultados obtidos no questionário aplicado aos Gerentes Gerais, que observam resultados das vendas em relatórios do Banco, e não expressam apenas sua simples observação do dia a dia, foram sensivelmente mais elevados, atingindo uma média de 7,43. Além disso, nas questões relativas ao conhecimento adquirido nos cursos EAD e presenciais sobre produtos e serviços, as médias observadas são bem elevadas, sendo elas, respectivamente, 8,04 e 8,06. Conforme afirmam Churchill (2000) e Las Casas (2002), independentemente das técnicas utilizadas, os vendedores precisam conhecer bem os produtos oferecidos, fazendo com que o consumidor perceba que o vendedor é especialista sobre os produtos e pode destacar todas as vantagens que cada cliente pode desfrutar em cada um deles. De acordo com Kotler (1999), o profissional de vendas que é um conhecedor do seu produto consegue destacar valores tangíveis e intangíveis, despertando no cliente potencial sua necessidade de um atendimento personalizado, completo e solucionado. Neste sentido, em relação aos treinamentos direcionados para vendas, na UNIBB, conferimos atingimento destes objetivos, de acordo com a percepção dos funcionários entrevistados.

b) Melhora no atendimento:

Os Gerentes de Relacionamento entendem que há melhora significativa neste item, com média de 7,86, enquanto os Gerentes Gerais observam uma melhora de forma mais moderada, com média de 6,25. O fator atendimento é um dos itens mais complexos a ser analisado, pois apresenta um conjunto de fatores que contribuem para que ocorra, e alguns deles são imperceptíveis aos Gerentes Gerais, pois na maioria das vezes a relação do cliente com o seu Gerente de Relacionamento, é exclusiva entre os dois, não sendo exposta aos Gerentes Gerais das agências, que só podem perceber melhora no tempo de atendimento ou quando são feitas reclamações ou elogios junto a ouvidoria do Banco.

c) Desempenho no trabalho:

A melhora no desempenho geral dos Gerentes de Relacionamento foi avaliado pelos Gerentes Gerais de forma muito positiva, atingindo média de 7,80. Este resultado apresenta uma satisfação geral dos Gerentes Gerais com a participação de seus subordinados nos cursos da UNIBB, pois entendem, de uma maneira geral, que existe uma melhora no desempenho como um todo. Mesmo que haja alguma insatisfação por parte dos funcionários em alguns pontos, a participação nos cursos é vista como muito positiva por parte dos Gerentes Gerais.

Outros pontos têm destaque, se considerarmos Cobra (1992), que afirma a importância de estimular, nos cursos e treinamentos, a melhora na gestão do tempo, conhecimento dos produtos e serviços oferecidos e identificar-se com a empresa, comprometendo-se de forma mais efetiva. O presente estudo demonstrou que, na percepção dos entrevistados, existe muita preocupação da UNIBB com a evolução destes itens em cada funcionário.

O presente estudo contribui para demonstrar os esforços realizados por uma grande instituição financeira para que seus funcionários tenham um aprendizado constante dentro da empresa, na busca de melhores resultados. É extremamente importante manter o corpo funcional da empresa, em particular seus Gerentes de Relacionamento, mobilizados em busca do atingimento dos objetivos da organização, elevando seu grau de compromisso, seus conhecimentos, suas habilidades e sua motivação.

Dois futuros estudos se mostram interessantes a partir dos resultados obtidos. O primeiro é buscar razões para as diferenças de percepção entre os Gerentes Gerais e os Gerentes de Relacionamento em diversas questões, como a da melhora no desempenho com vendas, por exemplo. A segunda sugestão gira em torno dos cursos EAD, que tem ótima aceitação por parte dos funcionários, tem ótimas avaliações sobre conteúdos e resultados, mas as avaliações em relação a tempo e ambiente para realização tem destaque muito negativo nas médias atingidas e um futuro estudo pode apontar alternativas de solução para estes problemas, como forma de estimular ainda mais os funcionários e ajudar a UNIBB e outras universidades corporativas a cumprirem de forma mais eficiente e qualificada o seu papel.

6. REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, C. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. In: **ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 24, Florianópolis, 2000. Anais... Florianópolis: Anpad, 2000

ALPERSTEDT, C. **As Universidades corporativas no contexto do ensino superior**. 2001. 201 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

ALPERSTEDT, C. **Aprendizagem corporativa: educação corporativa: estratégias de promoção da gestão do conhecimento**, São Paulo, 2007.

ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na Ação Revisitada e sua Relação com a Noção de Competência. **Comportamento Organizacional e Gestão, Portugal** – Lisboa, v.1, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023. Rio de Janeiro, agosto de 1989.

BABBIE, Earl. Métodos de Pesquisas de Survey. Tradução Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999,

BALDRIDGE, J.V.; CURTIS, D.V.; ECKER, G.P. and RILEY, G.L. Alternative models of governance in higher education. In: RILEY, G. and BALDRIDGE, J. (Orgs.), **Governing academic organizations: new problems, new perspectives**. Berkeley: McCutchan Pub., 1977.

BETINI G. A. **Educação e avaliação no âmbito da empresa: a reestruturação produtiva mudou as regras do jogo?**. 2002. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2002.

BOGDAN, R. S.; BIKEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. 12.ed. Porto: Porto, 2003.

CHARLOT, B. **Da Relação com o Saber**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

CHURCHIL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. Marketing: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. Administração de Marketing. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CORTELLA, M. S. **Educação Corporativa é Atitude**. In: Melhor. São Paulo, março de 2001.

CORTELLA, M. S. **Reconhecimento e outros**. Palestra proferida no Centro Internacional de Convenções do Brasil, em Brasília, interna para funcionários, no ENLID (encontro de lideranças do Banco do Brasil), em 2014.

DELUIZ, Neise. **O modelo das Competências profissionais no mundo do trabalho e na educação**: implicações para o currículo. In boletim técnico do SENAI, 2001.

ÉBOLI, M. P. **Educação Corporativa no Brasil**: Mitos e Verdades. 2. ed. São Paulo, SP: Editora Gente, v. 1. 278-2a edição 2004.

ÉBOLI, M. P. (Org.) ; FISCHER, A. L. (Org.) ; MORAES, Fábio (Org.) ; AMORIM, Wilson (Org.) . **Educação Corporativa**: Fundamentos, Evolução e Implantação de Projetos. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

ÉBOLI, M. P. **Educação corporativa no Brasil**: evolução, conceitos e papéis. In: Casarini, F. G., Baumgartner, M., (orgs.), Educação Corporativa – Da Teoria à Prática, 1 ed, São Paulo, Editora Senac, 2012.

ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: EnANPAD, 2011.

GERBMAN, R. V. Corporate universities 101: corporates universities can augment training programs and teach employees strategic lessons. **HR Magazine**, v. 45, n. 2, p. 101-106, Feb. 2000.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GREENSTEIN, M.; FEINMAN, T. **Electronic commerce**: security, risk management and control. Boston: McGraw-Hill, 2000.

HIGH, G. **Lifelong Learning**, discurso feito na American Society of Trainig & Development. International Conference and Exposition, 31 de maio de 1992.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e Dominar Mercados**, 4ªed., São Paulo, Futura, 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luizzi. **Administração de Vendas**. 6ªed., São Paulo, Atlas, 2002.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MASETTO, M. (Org.). **Docência na Universidade**. Campinas: Papirus, 1998

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**. Makron do Brasil, 1999.

NOGUEIRA, M. A. **Ajuda externa para a Educação Brasileira**: da Usaid ao Banco Mundial. Cascavel: Edunioeste, 1999.

PEAK, M. H. Go corporate U! **Management Review**, v. 86, n. 2, p. 33-37, Feb. 1997

Portal UNIBB, Banco do Brasil S A – Acesso interno para funcionários. Disponível em: <<https://www.UNIBB.com.br/login>>. Acesso de 21 de abril de 2017 a 03 de julho de 2017, diariamente.

Portal UNIBB, Banco do Brasil S A – Acesso aberto ao público. Disponível em: <<https://www.unibb.com.br/saiba-mais#/apresentacao>>. Acesso de 21 de abril de 2017 a 03 de julho de 2017, diariamente.

RAMOS, Marise Nogueira de. **A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?** São Paulo: Cortez, 2001.

RICARDO, Eleonora Jorge (org.). **Gestão da educação corporativa**. 1.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

URDAN, T. A.; WEGGEN, C. C. Corporate e-learning: exploring a new frontier. **WRHambrecht+CO**, Mar. 2000.

VAN de VEN, A. H. The context-specific nature of competence and corporate development. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 21, n. 1-2, p.??, 2004.

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

WEINSTEIN, M. B. Thirty-three World-class competencies. **Training and Development**, v. 54, n. 5, p. 20-22, 2000.

ZABALA, A. **Prática Educativa**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998

ANEXO A

QUESTIONÁRIO PARA GERENTES DE RELACIONAMENTO

Com o objetivo de avaliar o impacto das ações de uma universidade corporativa no desempenho dos gerentes de relacionamento de uma instituição financeira, este questionário será aplicado aos Gerentes de Relacionamento do Banco do Brasil para se obter resultados que reflitam a percepção dos mesmos em relação a evolução de suas competências e aos resultados efetivos que a UNIBB traz para desempenhar suas funções. O questionário será enviado para todos os 18.008 Gerentes de Relacionamento do Banco do Brasil espalhados pelo País.

1. Preenchimento obrigatório

Tempo no Banco:

Tempo no cargo atual:

Idade:

Sexo:

Estado Civil:

Formação:

2. Questões a serem respondidas com escala de 1 a 10, onde 1 é muito insatisfeito e 10 é muito satisfeito

1. Como você avalia o incentivo dado a realização de cursos EAD?
2. Como você avalia o incentivo dado a realização de cursos presenciais?
3. Como você avalia o tempo disponibilizado para realização cursos EAD?
4. Como você avalia o tempo disponibilizado para realização de cursos presenciais?
5. Como você avalia o ambiente disponibilizado para realização cursos EAD?
6. Como você avalia o ambiente disponibilizado para realização de cursos presenciais?
7. Como você avalia a qualidade dos cursos EAD disponibilizados?
8. Como você avalia a qualidade dos cursos presenciais disponibilizados?
9. Qual o seu grau de satisfação geral em relação a UNIBB?

10. Como você avalia o impacto dos cursos na sua ascensão profissional?
11. Como você avalia o impacto dos cursos nos ganhos financeiros?
12. Como você avalia o conteúdo de cursos presenciais?
13. Como você avalia o conteúdo dos cursos EAD disponibilizados
14. Como você avalia a oferta de cursos presenciais disponibilizados pela UNIBB
15. Como você avalia a oferta dos cursos EAD disponibilizados pela UNIBB

3. Questões a serem respondidas com escala de 1 a 10, onde 1 é discordo totalmente e 10 é concordo totalmente.

Após realizar cursos e treinamentos na UNIBB:

1. Você é capaz de transmitir os conhecimentos adquiridos nos cursos EAD?
2. Você é capaz de transmitir os conhecimentos adquiridos nos cursos presenciais?
3. Você aplica no seu dia a dia os conhecimentos adquiridos nos cursos EAD?
4. Você aplica no seu dia a dia os conhecimentos adquiridos nos cursos presenciais?
5. Você percebe melhoria em seu desempenho em vendas?
6. Você percebe melhoria em seu desempenho na gestão de pessoas?
7. Você percebe melhoria em seu desempenho na gestão do tempo?
8. Cursos EAD lhe trazem maior conhecimento sobre os produtos e serviços do Banco?
9. Cursos presenciais lhe trazem maior conhecimento sobre os produtos e serviços do Banco?
10. Cursos EAD lhe trazem maior conhecimento sobre Gestão de Pessoas?
11. Cursos presenciais lhe trazem maior conhecimento sobre Gestão de Pessoas?
12. Cursos EAD lhe trazem maior conhecimento sobre Ética no trabalho?
13. Cursos presenciais lhe trazem maior conhecimento sobre Ética no trabalho?
14. Cursos EAD lhe trazem maior conhecimento sobre vendas?
15. Cursos presenciais lhe trazem maior conhecimento sobre vendas?
16. O Gerente Geral incentiva a realização de cursos EAD?
17. O Gerente Geral incentiva a realização de cursos presenciais?
18. É disponibilizado tempo adequado para realizar cursos EAD?
19. É disponibilizado tempo adequado para realizar cursos presenciais?
20. É disponibilizado ambiente adequado para realização dos cursos EAD?
21. É disponibilizado ambiente adequado para realização dos cursos presenciais?

22. Como você avalia o aumento no seu grau de comprometimento com os objetivos da empresa?
 23. Como você avalia a melhora no clima de trabalho com sua equipe?
 24. Como você avalia a melhoria no atendimento prestado aos clientes?
 25. Como você avalia a melhoria na gestão de solução de problemas?
-
4. Quais os principais motivos que o levam a buscar a UNIBB para realização de cursos e treinamentos?
 5. Comente quais são as principais mudanças que você percebe após a realização de algum curso que você participou.

ANEXO B

QUESTIONÁRIO PARA GERENTE GERAL DE AGÊNCIA

Com o objetivo de avaliar o impacto das ações de uma universidade corporativa no desempenho dos Gerentes de Relacionamento de uma instituição financeira, este questionário será aplicado aos Gerentes Gerais do Banco do Brasil para obter resultados que reflitam a percepção dos Gerentes Gerais em relação a evolução das competências e aos resultados efetivos que a UNIBB traz para o desempenho das funções de seu subordinados, os Gerentes de Relacionamento. O questionário será enviado para todos os 4.871 Gerentes Gerais do Banco do Brasil.

1. Preenchimento obrigatório

Tempo no Banco:

Tempo no cargo atual:

Idade:

Sexo:

Estado Civil:

Formação:

2. Questões a serem respondidas com escala de 1 a 10, onde 1 é muito insatisfeito e 10 é muito satisfeito.

Após os Gerentes de Relacionamento de sua agência realizarem cursos na UNIBB:

1. Qual sua percepção sobre melhoria no desempenho?
2. Qual sua percepção sobre aumento de vendas?
3. Qual sua percepção sobre melhora no atendimento?
4. Qual sua percepção sobre melhora na gestão do tempo?
5. Qual sua percepção sobre melhora de conhecimento sobre gestão de pessoas?
6. Qual sua percepção sobre melhora de conhecimento sobre ética no trabalho?
7. Qual sua percepção sobre melhora de conhecimento sobre produtos e serviços?
8. Qual sua percepção sobre melhora no comprometimento com os objetivos da empresa?

9. Qual sua percepção sobre melhora no relacionamento entre os funcionários?
 10. Qual sua percepção sobre melhora na solução de problemas?
 11. Qual sua percepção sobre aumento de motivação?
 12. Houve melhoria de uma forma geral na qualidade do trabalho do colaborador após o curso?
 13. Como você avalia o conteúdo de cursos presenciais?
 14. Como você avalia o conteúdo dos cursos EAD disponibilizados?
 15. Como você avalia a oferta de cursos presenciais disponibilizados pela UNIBB?
 16. Como você avalia a oferta dos cursos EAD disponibilizados pela UNIBB?
3. Questões a serem respondidas com escala de 1 a 10, onde 1 é discordo totalmente e 10 é concordo totalmente.
1. Você incentiva a participação de seus funcionários em cursos EAD?
 2. Você incentiva a participação de seus funcionários em cursos presenciais?
 3. Você considera adequado tempo disponibilizado para seus funcionários realizarem de cursos EAD?
 4. Você considera adequado tempo disponibilizado para seus funcionários realizarem de cursos presenciais?
 5. Você percebe que seu funcionário é capaz de transmitir os conhecimentos adquiridos nos cursos EAD?
 6. Você percebe que seu funcionário é capaz de transmitir os conhecimentos adquiridos nos cursos presenciais?
 7. Você percebe que seu funcionário aplica no dia a dia os conhecimentos adquiridos nos cursos EAD?
 8. Você percebe que seu funcionário aplica no dia a dia os conhecimentos adquiridos nos cursos presenciais?
4. Quais os principais motivos que o levam a incentivar seus funcionários a buscar a UNIBB para realização de cursos e treinamentos?
5. Comente quais são as principais mudanças que você percebe em seus Gerentes de Relacionamento após a realização de algum curso na UNIBB.

ANEXO C

CRONOLOGIA UNIBB

- **1965** O Banco do Brasil passa a desenvolver treinamentos internos, presenciais e a distância, com a criação do Desed (Departamento de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal). O Desed surge com propostas ousadas para a época: parcerias com importantes instituições de ensino, escolas de inglês e oferta de bolsas de estudo no exterior.
- **1975** Ampliação do quadro de instrutores, com a primeira seleção nacional.
- **1977** São implantadas tecnologias avançadas de ensino profissional em sala de aula - disposição de carteiras em forma de "U", mesas modulares, jogos e dinâmicas de grupo, entre outros -, que valorizam a figura do treinando como sujeito da aprendizagem.
- **1988** É criado um setor de produção de vídeos para treinamento, fornecendo material didático para os cursos presenciais do Banco e um serviço de empréstimo de fitas para os usuários.
- **1989** Surge o Programa de Informatização no Treinamento, com a participação do BB no curso Como Planejar o Treinamento em Informática, que abordava, entre outros assuntos, fundamentos de TBC (Treinamento Baseado em Computador).
- **1993** É lançado o Programa BB MBA - Treinamento de Altos Executivos, destinado à formação de Conselheiros, Diretores, Executivos da Direção Geral e Órgãos Regionais, Gerentes de Agências no Exterior e de Agências Estratégicas no País. O Programa disponibiliza, em parceria com as mais renomadas instituições de ensino, cursos de pós-graduação lato sensu em diversas áreas, como finanças, marketing, controladoria, agronegócios e gestão de pessoas.
- **1996** É lançado o Profi (Programa Profissionalização), que procura estimular a discussão de conceitos como empregabilidade, planejamento de carreira e autodesenvolvimento profissional.
- Surge o primeiro TBC (Treinamento Baseado em Computador), o curso Fundamentos da Atividade Bancária.

- Criação e oferta do Programa Novos Gestores, destinado à seleção e formação dos futuros gerentes da organização.
- Setembro - aprovado o Pfans (Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior) que contempla a oferta de oportunidades para cinco modalidades de cursos: Graduação, Pós-graduação *latu sensu*, Mestrado, Doutorado e Treinamento Internacional.
- **1998** É criada a TVBB (TV Corporativa Banco do Brasil), inaugurando a experiência do BB em teletreinamento.
- **2000** Julho - Concebido um catálogo de cursos a distância. Na capa do mostruário o título “Educação a distância perto de você” indica o investimento da área de educação na modalidade a distância pelo seu poder de democratizar as oportunidades de capacitação.
- **2001** Com base nos Referenciais de Gestão, em pesquisa de documentos de Gestão de Pessoas e entrevistas com os principais executivos, é estruturada a Sistematização do Treinamento Gerencial, oferecendo trilha referencial para todos os extratos gerenciais da organização. Nessa sistematização são revistos alguns cursos e desenvolvidas novas opções - Gestão de Equipes para Resultados, Desenvolvendo Equipes, Farol Gerencial, Em Sintonia, Excelência Executiva.
- Novembro - Terceiro Fórum de Gestão de Pessoas, com o objetivo de compartilhar a construção de soluções inovadoras. Deste evento participam 110 funcionários. Ainda, é aprovado o projeto de criação da UniBB.
- Julho - Criado o Portal do Desenvolvimento Profissional do Banco, semente para a implantação da comunidade virtual de aprendizagem no Banco do Brasil, possibilitando o acesso a toda a informação sobre educação corporativa em ambiente web (intra e internet).
- **2002** Em 11 de julho, é inaugurada a UniBB - Universidade Corporativa Banco do Brasil, que dá continuidade à evolução da educação corporativa no Banco do Brasil.
- **2003** É criado o Programa de Co-gestão do Orçamento de Treinamento com os funcionários. O Programa Extraordinário de Desenvolvimento Profissional reserva 1/3 do orçamento de treinamento para ser utilizado por escriturários, caixas e comissionados do

grupamento técnico-operacional. A gestão dos recursos é feita por Comitês eleitos pelos funcionários e que contam com a participação de representantes sindicais.

- Realização do Quarto Fórum de Gestão de Pessoas, com a participação de funcionários em etapas locais, estaduais, regionais e nacional. O resultado levou à construção de soluções para democratizar o acesso a oportunidades de qualificação internas e externas, gerando projetos, dentre eles a Universidade Aberta do Brasil, a ampliação da oferta de educação a distância, e orientação para a carreira funcional.
- Reavaliação técnica dos cursos do BB MBA, o que permite o estabelecimento da educação a distância.
- **2004** Em abril, foram lançadas as bases do Programa de Gestão de Desempenho por Competências no BB. O Projeto, experimental no ano de 2004, visou mapear as competências profissionais em toda a empresa e orientar o sistema de avaliação e desenvolvimento de competências no BB.
- Realizado em maio na Sede e por iniciativa da UniBB o Primeiro Encontro de Bancos Públicos para o desenvolvimento de competências profissionais. O evento marcou nova forma de atuação da UniBB, no sentido de formar parcerias fortes dentro da própria indústria bancária para o desenvolvimento profissional.
- No mês de junho, foi assinado convênio entre o BB/Universidade Corporativa e o Ministério da Educação - INEP para desenvolvimento do Projeto de Certificação de Competências Ocupacionais no BB. Tratou-se de um projeto inovador, que pretendia estabelecer as bases de um sistema de certificação de conhecimentos e habilidades dentro do setor bancário.
- **2005** Aprovado Programa de Certificação Interna de Conhecimentos
- Ampliação da Rede Gepes, de 12 para 20 Unidades Regionais
- **2006** O Programa de Ascensão Profissional vem favorecer a profissionalização e o encarecimento dos funcionários por meio das trajetórias possíveis para atendimento dos interesses profissionais dos funcionários.
- **2007** Inclusão das Certificações em Conhecimento como requisito para o Programa Ascensão Profissional e Remuneração por Fator.

- Lançamento do Livro: “Itinerários da Educação no Banco do Brasil”.
- **2008** Agosto - A UniBB lança o primeiro treinamento em ambiente Wiki, inaugurando o Sinapse: Sistema Integrado de Aprendizagem em Produtos e Serviços, que em 2010, ficou acrescido do termo "processos". Esta foi a primeira iniciativa do BB em construção colaborativa do conhecimento, cujo primeiro conteúdo foi o SINAPSE Consórcio de Imóveis, que registrou mais de 2,6 mil eventos até 4 de maio de 2010. Até aquela data, o Sistema, como um todo, registrou mais de 80 mil eventos de capacitação.
- Julho - Aprovação da Proposta Político-Pedagógica para atuação em Gestão de Pessoas.
- **2009** Lançado o programa CEO Lessons, iniciativa de oferta de conteúdos específicos para o segmento executivo do BB, que atinge perto de seiscentos profissionais. É um marco na educação eletrônica mediada, que oferta em 2010 a modalidade mobile.
- **2010** A Rede Gepes passa a contar com 30 unidades regionais.
- **2011** Lançamento do Programa de Formação de Líderes.
- **2012** Maio - Learning & Performance: Referência Nacional. A UniBB recebeu o prêmio de Referência Nacional Learning & Performance Brasil 2012. O prêmio reconhece projetos inovadores que visam incentivar as organizações a implantarem a prática de gestão de performance e de desenvolvimento de talentos e a UniBB concorreu com o Sinapse - Sistema Integrado de Aprendizagem de Produtos, Processos e Serviços.
- Sinapse atinge a marca de 1.000.000 de ações de capacitação.
- UniBB comemora 10 anos.
- **2013** Julho - EduCorp: Melhor Programa de Educação Corporativa do Brasil O Prêmio EduCorp 2013 avaliou a importância do Portal UniBB para o envolvimento e engajamento dos funcionários, desenvolvimento dos negócios, alinhamento à Estratégia Corporativa, contribuição para os resultados e consolidação da cultura organizacional.
- Março - Cubic Awards América Latina: Melhor Programa de Educação Corporativa O evento, promovido pela International Quality & Productivity Center - IQPC, reconhece as

melhoras práticas e programas de educação corporativa. A UniBB foi a única reconhecida nas três categorias de premiação: Melhor Programa de Educação Corporativa, Melhor E-learning e Melhor Universidade Corporativa, nas quais foi reconhecida, respectivamente, em primeiro e segundos lugares.

Lançamento do Novo Portal UniBB.

- **2014** Agosto - EduCorp: Melhor Programa de Educação Corporativa do Brasil
Pelo segundo ano consecutivo, a UniBB recebeu este prêmio e consolidou-se como referência em educação corporativa no mercado.
- Agosto - Learning & Performance: Melhor Universidade Corporativa Ampliada
A premiação, promovida pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) e a MicroPower, reconhece as melhores práticas e programas de educação corporativa existentes no mercado. O case da UniBB foi considerado o melhor na categoria "Universidade Corporativa Ampliada", por uma banca de avaliadores composta por renomados profissionais e professores da área de gestão de pessoas.

Maio - Lançamento do Portal UniBB para deficientes visuais.

- Fevereiro - Lançamento do Portal UniBB em espanhol.
- Fevereiro - UniBB lança o Aplicativo UniBB Mobile. O App marca a inovação na Educação Corporativa do BB.
- Janeiro - Lançamento do Portal UniBB em inglês.
- **2015** Outubro - Top of Mind de RH: Empresas com Práticas Reconhecidas de Educação Corporativa e E-Learning
Pela primeira vez, o BB foi reconhecido como Top of Mind de RH, tendo sido a empresa mais lembrada pela excelência de suas práticas de educação corporativa. Foi a única empresa do setor público a ser reconhecida em 2015. O colégio eleitoral foi composto por mais de 3.000 dirigentes de RH de todo o Brasil.
- Agosto - Learning & Performance: Melhor Programa de Desenvolvimento Gerencial do Brasil
Pelo segundo ano consecutivo, a UniBB recebeu o prêmio Learning & Performance Brasil,

em reconhecimento pelo seu Programa de Desenvolvimento Gerencial. O prêmio, promovido pela MicroPower em parceria com a ABRH, reconhece os principais projetos nacionais de gestão de performance e desenvolvimento profissional.

- Maio - Global CCU: Best Overall
Em Paris (França), a UniBB recebeu o prêmio internacional Global CCU Awards 2015 de melhor universidade corporativa do mundo. A premiação, promovida pelo instituto europeu Global Council of Corporate Universities, reconhece as melhores práticas e programas de educação corporativa existentes nos cinco continentes.
- Maio - Comemoração de 50 anos da Educação Corporativa no BB no evento "Desenvolvendo Potencial Humano", com a presença de personalidades da história da educação no BB, convidados da área acadêmica e palestrantes de diversos setores, falando sobre o tema Educação.
- **2016** Outubro - Prêmio Top of Mind de RH 2016
Pelo segundo ano consecutivo, o Banco do Brasil foi reconhecido como Top of Mind de RH na categoria “Empresas com Práticas Reconhecidas de Educação Corporativa e E-Learning”. Promovido pelo Grupo Editorial Fênix com apoio da Folha de São Paulo, o Top of Mind de RH está em sua 19ª edição. A premiação reconhece as empresas mais lembradas pela comunidade de recursos humanos em votação espontânea, com a participação de centenas de gestores de RH de todo o País.
- Agosto - Prêmio Learning & Performance Brasil: Destaque 15 anos
A UniBB recebeu o prêmio Destaque 15 anos que reconheceu os melhores projetos dos últimos 15 anos de realização do Learning & Performance Brasil. O prêmio foi promovido pela MicroPower, em parceria com a ABRH.
- Julho - Prêmio EduCorp 2016: Melhor Case de Universidade Corporativa
Pela terceira vez, a UniBB recebeu o prêmio Educorp, promovido pela Human Resources Academy. O prêmio reconheceu os melhores programas de educação corporativa do país e avaliou o quanto a empresa é capaz de formar, desenvolver e engajar seus profissionais com os programas de educação corporativa, gerando, assim, valor para a organização e a comunidade.