

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

GERUSA COSTA GONÇALVES

**A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO E APRIMORAMENTO
NUMA NOVA PERSPECTIVA DE TREINAMENTO PARA OS
FUNCIONÁRIOS DO BANCO BP**

Porto Alegre

2011

GERUSA COSTA GONÇALVES

**A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO E APRIMORAMENTO
NUMA NOVA PERSPECTIVA DE TREINAMENTO PARA OS
FUNCIONÁRIOS DO BANCO BP**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização,
apresentado ao programa de Pós-Graduação em
Administração da Escola de Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como
requisito parcial para a obtenção do título de
Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Prof^ª. Elaine Di Diego Antunes
Tutor-Orientador: Wagner Rocha Gomes

Porto Alegre

2011

GERUSA COSTA GONÇALVES

**A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO E APRIMORAMENTO NUMA
NOVA PERSPECTIVA DE TREINAMENTO PARA OS
FUNCIONARIOS DO BANCO BP**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em ____ de _____ de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Roberto Lamb

Prof^a. Raquel J. Muniz

Dedico este trabalho a três pessoas fundamentais em minha vida: Heitor, meu amor, companheiro de todas as horas e Moacir e Geny que me deram a vida e sempre me incentivaram a buscar novos desafios. A força de todos vocês permitiu a conclusão deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Este estudo contou com a colaboração de muitas pessoas. Primeiramente agradeço a nossa empresa – Banco do Brasil, que, através de convênio firmado com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, proporcionou a muitos de seus funcionários o acesso ao desenvolvimento intelectual, bem como o aprimoramento profissional.

A Deus por me iluminar diante de alguns obstáculos, durante esta trajetória, e permitir a conclusão de mais uma conquista.

À minha família, meu esteio em todos os momentos.

À minha colega e amiga Luana, companheira de estudos até tarde da noite.

À Orientadora Elaine Di Diego Antunes e ao tutor-orientador Wagner Rocha Gomes pela compreensão nos momentos difíceis, paciência, críticas e sugestões no trabalho.

À Escola de Administração da UFRGS, demais professores e equipe, pela dedicação no decorrer do curso.

Aos colegas da Agência Bairro Petrópolis que se disponibilizaram em participar desta pesquisa.

“Não há vento favorável para quem não sabe em que porto quer chegar.”

Sêneca

RESUMO

O presente estudo procura abordar a importância que o treinamento e o desenvolvimento exercem dentro de uma organização. No presente estudo serão entrevistados funcionários de uma instituição financeira, aqui com as siglas fictícias de “Banco BP” e “Agência BrP”, na cidade de Porto Alegre-RS. Optou-se pelas siglas por uma questão de sigilo solicitado pela organização estudada. O Banco BP desenvolveu diversas modalidades de capacitação para os seus funcionários, uma forma de desenvolver suas competências essenciais por meio das pessoas que a compõe. Dentre as modalidades destacam-se os cursos auto-instrucionais, presenciais, bolsas de graduação e pós-graduação, programas de idiomas, de certificação interna (conhecimentos em diferentes áreas da empresa), entre outros. Este estudo busca analisar as dimensões qualitativas dos treinamentos auto-instrucionais e presenciais na agência BrP do Banco BP e de que maneira contribuem para o desempenho das atividades dos funcionários e para a ascensão dentro da empresa. O referencial metodológico teve como base a abordagem qualitativa, pesquisa de estudo de caso, através da elaboração de questionários e posterior análise de dados para obtenção de evidências que ofereceram elementos de análise dos treinamentos realizados. O resultado obtido permitiu concluir que há efetivo aprendizado e aplicação prática dos conteúdos abordados nos cursos auto-instrucionais e presenciais, além disso, percebeu-se após a análise dos dados que existem alguns fatores que dificultam a atividade, principalmente no que diz respeito à modalidade auto-instrucional.

Palavras-chave:

treinamento - desenvolvimento - capacitação.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	9
1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMÁTICA DA PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	11
1.2.1 OBJETIVO GERAL	11
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 AS MUDANÇAS E A NECESSIDADE DA BUSCA PELO CONHECIMENTO	12
2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	16
2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	18
2.4 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA OU EMPRESARIAL	21
2.5 A UNIVERSIDADE CORPORATIVA	22
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA	26
3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	28
3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA	29
3.3.1 COLETA DE DADOS.....	29
3.3.2 ANÁLISE DOS DADOS	29
4 RESULTADOS	31
CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
APÊNDICES	46

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Currículo da Universidade Corporativa	48
Figura 2 – <i>Stakeholders</i> da Universidade Corporativa	49
Tabela 1 – Dois Tipos de Conhecimento	49

1 INTRODUÇÃO

As organizações vivenciam momentos de competição acirrada no Brasil e no mundo. Existe uma busca constante por posições de destaque e até mesmo de manutenção e sobrevivência no mercado, o que conduz as empresas a uma redefinição do perfil exigido de seus recursos humanos. Observa-se uma mudança de comportamento tanto em relação à própria empresa como de seus colaboradores – a empresa estimula, oferece ferramentas para que a pessoa seja responsável pela gestão de sua carreira. Como exemplo observa-se a gestão do Capital Intelectual através da criação de Universidades Corporativas. Segundo Meister (1999, p.19):

As organizações estão cada vez mais entrando no setor da educação a fim de assegurar sua própria sobrevivência no futuro. [...] Elas representam um processo no qual funcionários de todos os níveis estão envolvidos em um aprendizado contínuo e permanente para melhorar seu desempenho no trabalho.

Com as transformações na área de gestão de pessoas, observa-se que o planejamento de carreira faz com que as pessoas construam seu desenvolvimento e saibam lidar com mudanças e inovações, conciliando seus interesses e também os da empresa. De acordo com Dutra (2009), as pessoas desenvolvidas pela organização são percebidas como a continuidade dos projetos e dos valores [...]. Para que isso aconteça a busca contínua pelo conhecimento, aprendizado, são fundamentais.

A importância e como se caracteriza o treinamento, as trilhas de desenvolvimento dos funcionários e se estão sendo efetivas no Banco BP é o tema do presente estudo. A abrangência delimita-se à agência BrP na cidade de Porto Alegre-RS.

No primeiro capítulo busca-se compreender o contexto da agência, situada em Porto Alegre – RS, o foco principal deste trabalho e os objetivos de estudo.

Para melhor compreender o assunto, identificam-se, no segundo capítulo, autores e suas obras que compõem o referencial teórico sobre a aprendizagem organizacional, treinamento e desenvolvimento.

No capítulo seguinte, relata-se a utilização do método estudo de caso na pesquisa e identifica-se, através dele, como se chegou aos resultados, permitindo assim concluir e realizar as considerações finais do presente estudo.

1.1 PROBLEMÁTICA DA PESQUISA

Para responder às questões da pesquisa, foi necessário identificar os tipos de treinamentos oferecidos pela empresa, quais os fatores que podem influenciar positiva ou negativamente para o bom andamento e aplicabilidade dos treinamentos realizados pelos funcionários. O presente estudo tem o interesse de identificar a importância do treinamento e desenvolvimento nas atividades dos colaboradores do Banco BP e mensurar os referidos fatores para um melhor aproveitamento.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo geral

Identificar a importância do processo de treinamento e desenvolvimento e como é aplicado na agência BrP, do Banco BP de Porto Alegre.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Verificar se os pressupostos da Aprendizagem Organizacional, apontados por Dutra (2009), Fleury e Fleury (2006) e Senge (1990), estão presentes no Banco BP;
- b) Descrever as percepções dos funcionários em relação aos treinamentos oferecidos pelo Banco BP;
- c) Apontar, de acordo com as entrevistas realizadas, se os treinamentos têm contribuído para a capacitação dos funcionários;
- d) Identificar, através dos questionários, quais são os programas de desenvolvimentos que têm maior relevância e preferência para os funcionários;
- e) Identificar e propor sugestões nos processos de treinamento e desenvolvimento.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A justificativa deste estudo reside nos seguintes questionamentos:

Como se caracteriza o treinamento e as trilhas de desenvolvimento dos funcionários do Banco BP através da Universidade Corporativa?

Os atuais instrumentos são efetivos e contribuem para o crescimento profissional do funcionário?

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica apresentará algumas reflexões sobre as perspectivas e abordagens de Treinamento e Desenvolvimento em um contexto de mudanças, de economia globalizada, de mercados competitivos, em que o principal instrumento de competitividade das Organizações é baseado em conhecimento. As abordagens de pesquisadores e especialistas em estratégia empresarial e educação de adultos, como Peter SENGE, Jeanne MEISTER, NONAKA e TAKEUCHI, Joel DUTRA, dentre outros, apontam a Educação Corporativa como um forte e representativo elemento da Gestão do Conhecimento Organizacional, para criar e manter vantagens competitivas, como objetivo principal o aumento do Capital Intelectual.

Assim, para que a estratégia empresarial seja realizada é fundamental que se apóie em um programa consistente de Educação Corporativa continuada. Este programa deverá desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para se obter sucesso no mencionado cenário, onde o pensar e a construção do futuro são tão relevantes, ou até mais, do que o fazer.

Essa afirmação é reforçada pelo pensamento de Jeanne MEISTER, que define como meta para a Educação Corporativa, a necessidade de "sustentar a vantagem competitiva, inspirada num aprendizado permanente e um desempenho excepcional". A autora reforça ainda esta ideia, afirmando que empresas visionárias nos Estados Unidos "estão transformando suas salas de aula corporativas em infra-estrutura de aprendizagem corporativa, em que o objetivo é desenvolver meios de alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos mais profundos com os Clientes e impulsionar a organização para um novo futuro". (MEISTER, Educação Corporativa, p.19.)

Através do referencial teórico pretende-se obter subsídios para a análise de coleta de dados e mensurar o nível de importância que o aprimoramento contínuo tem junto aos funcionários do Banco BP, da agência BrP.

2.1 AS MUDANÇAS E A NECESSIDADE DA BUSCA PELO CONHECIMENTO

A sociedade atual caracteriza-se pela multiplicidade de organizações e elegeu-se o trabalho como um espaço de atuação e afirmação do indivíduo. A partir de estudos realizados na área, observa-se que é no mundo do trabalho onde se configura a arena de concretização

das habilidades individuais que, transformadas em produtos e serviços, afetam a sociedade de uma forma geral, tornando o trabalho uma prerrogativa humana.

O momento atual gera a necessidade de uma revisão nos pressupostos da formação de competências necessárias às organizações, quanto à reflexão do papel do indivíduo em relação ao aprendizado e à capacidade de assumir responsabilidades pela própria existência na condição de ser humano e cidadão.

As diversas mudanças originaram-se a partir do século XX, sendo no âmbito político, tecnológico, econômico e social, contribuindo para diminuição dos modelos de gestão autocráticos e dando espaço a estruturas organizacionais mais participativas, integradas, grupais, descentralizadas, autônomas, envolventes e flexíveis (Machado, 1994).

De acordo com Meister (1999-a), as tendências atuais apontam para um novo momento de vantagem competitiva sustentável – o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento dos funcionários. O novo formato são respostas às antigas pressões das mudanças no macroambiente organizacional. Essas respostas revelam a tentativa da mudança de alvo: do saber *como* fazer para o saber *por que* fazer. Nesse processo, a formação profissional passou do simples adestramento – treinamento para operação – para o desenvolvimento sistemático de habilidades reunidas sob o nome genérico de “competências”. Um grande desafio atual para a área de treinamento e desenvolvimento: criar as condições para que o aprendizado contínuo seja estimulado diante da alteração do escopo da qualificação profissional.

O profissional do século XXI compreende um perfil multiqualificado, capaz de atuar cognitivamente, em contraste com a teoria fordista, em que o trabalhador tinha como uma de suas características principais a especialização. Estudos na área indicam que o profissional necessita de formação que privilegie o raciocínio lógico, a abstração, o aprender a aprender, além do aprender a fazer. Pode-se concluir que o profissional necessita ser polivalente, para isso, Meister (1999-a) aponta a importância do trabalho em equipe em detrimento do individualismo, a fim de viabilizar a integração de profissionais de várias áreas, direcionando-os a objetivos organizacionais. De acordo com o pensamento da autora, entende-se que essas equipes podem ser inter, multi ou transdisciplinares, dependendo de sua finalidade, e, geralmente, têm como traço comum a temporalidade. Neste sentido, observa-se que o conhecimento adquirido e a criatividade dos profissionais constituem uma contribuição na busca de eficiência, qualidade e inovação.

Em relação à qualificação, Machado (1994) ressalta que o êxito, bem como a absorção de conhecimento de uma equipe, pode não se transmutar em conhecimento para outras

equipes, ou mesmo para todos os indivíduos que as compõem. Destaca-se o papel de líderes como catalisadores e disseminadores do conhecimento acumulado, viabilizando a transformação do conhecimento tácito em explícito e vice-versa, numa contínua espiral de conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Os autores tratam sobre a Teoria da Criação do Conhecimento, a qual objetiva “examinar (...) os mecanismos e processos pelos quais o conhecimento é criado”, identificando na interação entre duas formas de conhecimento, conforme já mencionado, e sua ocorrência no nível do sujeito e do grupo. Segundo essa teoria, o conhecimento explícito é passível de transmissão sistemática através de linguagem formal, sendo relacionado a eventos e objetos, independentemente de contexto. Por outro lado o conhecimento tácito é pessoal, estando associado a um contexto específico e difícil de ser formalizado ou comunicado, o qual representa o conhecimento produzido pela experiência de vida, incluindo elementos cognitivos e práticos.

A teoria defende que a partir de processos de “conversão social”, ou seja, de interações dinâmicas entre as pessoas, o conhecimento é criado e se expande em termos de qualidade e quantidade, através da organização, extrapolando níveis e fronteiras interorganizacionais.

Através do contato com diversos autores, a partir da revisão bibliográfica, pode-se estabelecer um vínculo existente entre a abordagem construtivista e o conhecimento na reconstrução, a partir da experiência, da capacidade para agir do indivíduo e da realidade, ou seja, existe ênfase sobre o elemento ação, uma capacidade para agir só pode ser mostrada na ação. Há uma necessidade de o indivíduo recriar sua própria capacidade para agir e a realidade através da experiência, uma visão que é similar ao construtivismo.

De acordo com a epistemologia construtivista, o conhecimento não é dado pelo meio físico e social, bem como não nasce com o indivíduo através de sua bagagem hereditária. A partir de estudos de Piaget¹ (1960, apud TAKEUCHI e NONAKA, 2008, p. 138), o conhecimento se dá através de “esquemas” como estruturas que são formadas por meio da experiência. Cada entrada sensorial é organizada em esquemas cognitivos. Um esquema é um tipo de forma geral de uma atividade de conhecimento específica.

Desta forma os autores definem que o conhecimento é construído por meio de processos contínuos, de elaborações sucessivas de novas estruturas cognitivas. Essas estruturas são caracterizadas por meio de trocas constantes. Dessa forma, todo conhecimento suscita, na medida em que resolvem os problemas anteriores, novos problemas. Isso implica melhoria cognitiva, exigida por uma necessidade intrínseca de construção ou superação.

¹ Piaget, J. *The Psychology of Intelligence* (Totowa, NJ: Littlefield, Adams, & Co.), 1960.

Nesse contexto, o conhecimento é o resultado das experiências individuais com o mundo, sendo construído pelos aprendizes quando estes resolvem problemas, há uma interação do indivíduo com o meio social e físico, dependendo tanto das condições do meio quanto das condições do indivíduo. O conhecimento é dinâmico, está diariamente sendo construído quando os indivíduos acumulam mais informações e tentam transacionar com ambientes complexos.

Estudos recentes, como os de Dutra (2009) e Takeuchi e Nonaka (2008), apontam que é cada vez maior a velocidade de produção de conhecimento. Corre-se o risco de o conhecimento ficar obsoleto mais rapidamente, um número maior de pessoas precisa aprender mais em menos tempo, e é necessária maior disponibilidade de tempo para aprender e ensinar. A aprendizagem torna-se um processo contínuo.

Senge (1990) nos remete ao conceito de paradigma, que se refere a modelo, padrão e exemplos compartilhados, significando um esquema modelar para a descrição, explicação e compreensão da realidade. É muito mais uma teoria, pois implica uma estrutura que gera teorias, produzindo pensamentos e explicações e representando um sistema de aprender a aprender que determina todo o processo futuro de aprendizagem. Neste sentido o que está acontecendo na metodologia de apoio à decisão é uma mudança de paradigma.

A metodologia inovadora é baseada no construtivismo originário dos estudos piagetianos, que prevêem o conhecimento construído através da interação do sujeito com o objeto e deste contato, de uma forma evolutiva, tendendo à linearidade, constrói-se um “saber”, que deu as bases para as novas metodologias de tomada de decisão, que destacam a “visão compartilhada” (SENGE, 1990), em um novo contexto global que exige o “desenvolvimento de uma metodologia organizacional para um entendimento pessoal” (SENGE, 1990), que saia do padrão e conviva com a diversidade.

O paradigma construtivista enfatiza o aprendiz, o qual é encorajado a investigar e reconhecer o papel da experiência na aprendizagem. Nesse modelo, os aprendizes e educadores interagem e o conhecimento é gerado por meio do diálogo. Assim, a aprendizagem ocorre a partir de um estímulo dado aos aprendizes, constituindo-se num processo de resolução de problemas, conforme mencionado anteriormente por outros autores.

Segundo estudos realizados por Senge (2005), sobre aprendizagem em equipe, observa-se uma proximidade da abordagem construtivista e dos princípios da andragogia, cuja preocupação central é a educação para adultos. Nessa perspectiva os adultos aprendem melhor quando são ajudados a aprender e quando aprendem o que têm necessidade de aprender para progredir nos estágios da vida.

Segundo Senge (2005, p.262): os indivíduos não sacrificam seus interesses pessoais em prol da visão do grupo; ao contrário, a visão compartilhada torna-se uma extensão de suas visões pessoais.

Diante deste cenário, as questões de aprendizagem não ficam restritas a um determinado espaço, como o de sala de aula. Elas estão presentes em todos os lugares. Os processos de aquisição de aprendizagem, por sua vez, mudam em decorrência das alterações da natureza do trabalho. O conjunto de conhecimentos e competências exigido passou a ser definido pelas estratégias empresariais, pelas particularidades tecnológicas, e não mais pelo ofício ou especialidade do funcionário. Decorre daí a importância que as empresas atribuem atualmente à formação de profissionais polivalentes, com conhecimentos generalizáveis. Essas características estão presentes nos profissionais vinculados ao Banco BP. Como acontece a evolução, tal como se dá o aprendizado, é o objetivo do presente estudo.

2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Várias conceituações têm sido atribuídas a treinamento e desenvolvimento. Percebe-se que cada autor atribui diferentes significados, o termo treinamento, por exemplo, é segundo Meister (2000), geralmente utilizado para referenciar qualquer esforço que a organização faça no sentido de estimular o aprendizado de seus funcionários e mudar seu comportamento de maneira permanente. São ações que vislumbram desempenhos de curto prazo. O desenvolvimento identifica ações de ampliação das habilidades dos funcionários, como forma de prepará-los para assumir novas responsabilidades. Ambos os termos definem todas as atividades combinadas que as empresas realizam, com o objetivo de ampliar as capacidades de seus colaboradores (DUTRA, 2009). O autor ressalta: o mercado atualmente dá preferência para as pessoas (...) que conhecem o contexto em que atuam e conseguem aplicar a ele seus conhecimentos.

No presente estudo o termo treinamento indicará as atividades realizadas pelo Banco BP, visando oferecer conteúdos de formação a seus funcionários, esperando obter como retorno a ampliação de suas capacidades para o trabalho e auxiliando a melhoria de resultados da empresa.

Segundo Senge (2000), o treinamento é necessário, porém ressalta a importância do conteúdo estar atrelado à prática “[...] pensar em apenas 10% ensinando e 90% aprendendo. A lógica deve estar no que os funcionários querem aprender”.

O autor defende que as pessoas nas organizações aprendem quando percebem que os treinamentos têm significado no contexto do trabalho ou de suas vidas. Um uso prático. Todo aprendizado acontece quando os aprendizes aprendem o que faz sentido para eles. A partir desta ideia do autor, um treinamento bem planejado auxilia a pessoa a desempenhar bem suas tarefas profissionais, a efetiva participação dos profissionais em soluções, melhorias e execução de tarefas diferenciadas, assim como o controle de seu próprio desempenho, vem a ser o perfil ideal de funcionário, capaz de adequar-se às mudanças de produtos e mercados e de garantir o retorno dos investimentos. Nessa perspectiva, as empresas vêm desenvolvendo, além dos programas de treinamento e desenvolvimento, conceitos de educação corporativa e modelos como o da universidade corporativa.

Pela conceituação de treinamento aqui adotada, como um processo educacional, no qual os funcionários do Banco BP desenvolvem competências, fica implícito que na construção do conhecimento existe uma proposta de mudança, que é a de aprendizagem contínua, em que as pessoas são autônomas, responsáveis e criativas naquilo que estão fazendo. Senge (2005, p. 191) define como “ciclo de aprendizagem profunda”, conforme segue:

... o domínio da ação de qualquer organização – as políticas, práticas, regras, regimentos internos e canais de autoridade – podem ser deliberadamente projetados em torno da aprendizagem. Quando isso acontece, desencadeia-se um “ciclo de aprendizagem profunda” nas pessoas da organização. Expostas a novos tipos de experiências, as pessoas passam a olhar as coisas de forma diferente. Apropriam-se das novas práticas e abordagens. Em outras palavras, fazendo mudanças deliberadas na estrutura, podem-se produzir mudanças graduais na forma como as pessoas aprendem.

A partir da citação do autor, entende-se que o treinamento é um processo que provoca reação, que provoca aprendizado, que provoca mudança de comportamento no cargo, que provoca mudança na organização, que provoca mudança na consecução dos objetivos finais.

Dutra (2009) e Meister (1999) definem o treinamento como sendo a aplicação de um conjunto de técnicas de ensino/aprendizagem, objetivando levar o indivíduo à aquisição de conhecimentos e habilidades específicas que visam prepará-lo para o desempenho imediato e satisfatório das tarefas referentes ao seu cargo ou função. O desenvolvimento consiste na aplicação de um conjunto de princípios e estratégias educacionais, objetivando aperfeiçoar o indivíduo no que se refere a seu campo atitudinal, tendo em vista a manutenção e melhoria de seu desempenho, mediante a aquisição dos conhecimentos e habilidades necessários a seu aperfeiçoamento, ao desenvolvimento de novas atitudes e mudanças comportamentais.

De acordo com as leituras realizadas, observa-se uma tendência a relacionar treinamento a um processo de aquisição ou aperfeiçoamento de conhecimento e habilidades e de mudanças

de atitudes, particularmente envolvido com o desempenho de uma tarefa ou de um cargo. Desenvolvimento seria o processo voltado para o crescimento integral do homem, observável na mudança comportamental, na expansão de suas habilidades e seus conhecimentos para a solução de novas e diferentes situações ou problemas.

O termo desenvolvimento será utilizado, no presente estudo, para identificar as atividades da empresa destinadas ao preparo de longo prazo de seus funcionários, vinculada a aquisição de competências e habilidades como ao desenvolvimento da própria instituição.

Neste sentido, Dutra (2009, p. 42) define “ideias-força” como valores subjacentes em um conceito ou prática na gestão de pessoas. Sintetiza-os em três aspectos:

1) desenvolvimento mútuo: a gestão de pessoas deve estimular e criar condições necessárias para que empresa e pessoas possam desenvolver-se mutuamente nas relações que estabelecem. Estaremos entendendo aqui como desenvolvimento o processo que permite à empresa e às pessoas atuarem em realidades cada vez mais complexas e demandantes;

2) satisfação mútua: a gestão de pessoas deve alinhar a um só tempo os objetivos estratégicos e negociais da organização e o projeto profissional e de vida das pessoas. [...] Somente desse modo a gestão de pessoas fará sentido para a organização e para as pessoas;

3) consistência no tempo: a gestão de pessoas deve, ainda, oferecer parâmetros estáveis no tempo para que, dentro de uma realidade cada vez mais turbulenta, seja possível à empresa e às pessoas ter referenciais para se posicionarem de forma relativa em diferentes contextos e momentos dessa realidade.

A partir dos diversos conceitos abordados pelo tema, compreende-se que o binômio treinamento e desenvolvimento (T & D) é muito importante, percebido como uma linha de concepção complementar. Não sendo, neste estudo, um melhor em relação ao outro, mas atendendo de maneira conjunta aos interesses pessoais e organizacionais.

2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Fleury e Fleury (2006) define aprendizagem como um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento.

Existem duas vertentes teóricas, defendidas por Fleury e Fleury (2006, p. 19), que sustentam os principais modelos de aprendizagem: o modelo behaviorista e o modelo cognitivo. Antes de aprofundar o estudo sobre aprendizagem organizacional, é relevante salientar características sobre os dois modelos:

- **Modelo Behaviorista:** seu foco principal é o comportamento, pois este é observável e mensurável; partindo do princípio que a análise do comportamento implica o estudo das relações entre eventos estimuladores, respostas, conseqüências, planejar o processo de aprendizagem implica definir todo o processo, em termos passíveis de observação, mensuração e réplica científica.

- **Modelo Cognitivo:** pretende ser um modelo mais abrangente do que o behaviorista, explicando melhor fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e solução de problemas. Procura utilizar dados objetivos, comportamentais e dados subjetivos; leva em consideração as crenças e percepções dos indivíduos que influenciam seu processo de apreensão da realidade.

A aprendizagem organizacional (AO) incorpora o debate entre os modelos behaviorista e cognitivista, sem polarizar, no que diz respeito ao fato do processo de aprendizagem implicar ou não mudanças comportamentais visíveis, mensuráveis. Ou seja, o processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado (FLEURY e FLEURY, 2006).

Peter Senge (1990) acredita que o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar. Infelizmente a maioria das instituições é orientada mais para controlar do que para aprender, recompensando o desempenho das pessoas em função de obediência e padrões estabelecidos e não por seu desejo de aprender.

O autor sugere cinco disciplinas fundamentais para este processo de inovação e aprendizagem:

- a) domínio pessoal: através do autoconhecimento, as pessoas aprendem a clarificar e aprofundar seus próprios objetivos, a concentrar esforços e a ver a realidade de forma objetiva;
- b) modelos mentais: são ideias profundamente enraizadas, generalizações e mesmo imagens que influenciam o modo como as pessoas vêem o mundo e suas atitudes;
- c) visões partilhadas: quando um objetivo é percebido como concreto e legítimo, as pessoas dedicam-se e aprendem não como uma obrigação, mas por vontade própria, construindo visões partilhadas. Muitos líderes têm objetivos pessoais, que nunca chegam a ser partilhados pela organização como um todo; a organização funciona muito mais devido ao carisma do líder ou às crises que unem a todos temporariamente;

- d) aprendizagem em grupo: as habilidades coletivas são maiores em relação às individuais, desenvolve-se a capacidade para ação coordenada. A aprendizagem em grupo começa com o diálogo; em outras palavras, com a capacidade dos membros do grupo em propor suas ideias e participar da elaboração de uma lógica comum;
- e) pensamento sistêmico: constitui um modelo conceitual, composto de conhecimentos e instrumentos, desenvolvidos ao longo de 50 anos, que visam melhorar o processo de aprendizagem como um todo, e apontar futuras direções para aperfeiçoamento.

Senge foca inicialmente o indivíduo, seu processo de autoconhecimento de clarificação de seus objetivos e projetos pessoais; em seguida, o foco desloca-se para o grupo e, finalmente, através do raciocínio sistêmico, para a organização.

O pensamento sistêmico constitui a quinta disciplina, integrando as demais, num conjunto coerente de teoria e prática, o que evita que cada uma seja vista de forma isolada, como modismos desenhados para provocar mudanças organizacionais.

A partir do processo de aprendizagem das pessoas no cenário da organização, é fundamental compreender como ocorre o processo de transferência do aprendizado dos indivíduos para a organização. Segundo Dutra (2009):

(...) podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, que na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado capacitando a organização para enfrentar novos desafios.

Para Senge (1990), o processo de aprendizagem organizacional acontece oferecendo-se condições concretas para que as pessoas aprendam a criar sua própria realidade, auxiliando-as a compreender o contexto em que vivem e a com ele interagir por elas próprias. Ainda para Senge (1990), o processo de AO dá-se de duas formas: aprendizagem adaptativa, neste caso reativa e relacionada à análise do ambiente; e a aprendizagem generativa, relacionada à criatividade e à capacidade que a organização deve desenvolver para enxergar os sistemas que controlam eventos capazes de modificar o ambiente e agir junto a estes. Para o autor a primeira é superior a segunda pelo fato de oferecer maior valor competitivo para a organização.

O autor ainda faz defesa à proposta da organização que aprende, a qual é desenvolvida para identificar empresas empenhadas na busca de resultados, ou seja, um processo de constante aprendizado. Para o autor, a resposta aos desafios do mercado competitivo e em

permanente transformação está em uma nova e sistêmica forma de pensamento que envolva múltiplas visões de mundo e em uma educação permanente, que promova o ser humano em seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Percebe-se que, de acordo com o atual cenário, a busca pelo conhecimento, pelo aprendizado contínuo é fator relevante tanto para o indivíduo quanto para as organizações. A aprendizagem organizacional passa a ser o resultado do aumento da capacidade individual, o que se reflete na capacidade da organização.

Entende-se que o desenvolvimento das capacidades humanas na organização, qualifica e maximiza a capacidade das organizações ao incorporar estas práticas, isto é, o desenvolvimento das pessoas amplia a capacidade das empresas em torno da gestão do conhecimento. A Aprendizagem Organizacional faz parte da estratégia das empresas contemporâneas. No tópico a seguir será abordada a Educação Corporativa ou Empresarial.

2.4 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA OU EMPRESARIAL

A era do conhecimento marca presença a partir da era industrial e, gradativamente, ganha mais importância no ambiente corporativo. É possível citar temas como capital intelectual, organizações de aprendizagem e ativos intangíveis, que contribuem para o aumento da importância da aprendizagem contínua com destaque à gestão do conhecimento.

A partir de leituras da área, percebe-se a passagem de uma administração taylorista/fordista para uma gestão holística, mais flexível, e com forte impacto nas organizações.

Segundo Meister (1999-a), as cinco forças que sustentam essa mudança, descritas a seguir, são: organizações flexíveis, era do conhecimento, rápida obsolescência do conhecimento aplicado, empregabilidade e educação global.

As organizações flexíveis caracterizam-se por serem não-hierárquicas e precisas, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial. Esse novo estilo de organização gera novas demandas, exigindo domínio de papéis e qualificações também novos.

O avanço constante da ciência e tecnologia tem proporcionado a rápida circulação de informações e a renovação do conhecimento e, conseqüentemente, a rápida obsolescência do conhecimento aplicado. A necessidade de adquirir ou renovar conhecimento está presente tanto nas pessoas quanto nas empresas.

Meister (1999-a), afirma que a segurança do emprego não é mais uma decorrência do trabalho em uma única empresa, mas da manutenção de uma carteira de qualificações

relacionadas ao emprego. Em outras palavras, a empregabilidade centraliza a responsabilidade pelo emprego no indivíduo e não na empresa.

A visão da autora assinala que a empregabilidade reforça a visão de competência permanente, atualizada, e de responsabilidade da própria pessoa.

Entende-se que trabalho e aprendizagem caminham juntos. Já se foi o tempo em que havia dois períodos distintos e estanques em nossas vidas: primeiro a escola e, após a formatura, o trabalho. Há necessidade de uma formação continuada e com visão global e perspectivas internacionais do mundo dos negócios – uma educação global, continuada.

A educação corporativa consiste em um processo contínuo de ensino/aprendizagem. É definida a partir das estratégias organizacionais, possibilitando, dessa forma, o desenvolvimento de competências que proporcionam uma base sólida para a geração de vantagens competitivas nos negócios.

A educação corporativa representa uma nova dimensão de treinamento e desenvolvimento. Uma dimensão moldada para a era do conhecimento, levando em consideração as necessidades cada vez maiores de agregar valor aos negócios.

A Universidade Corporativa do Banco BP divulga em seu portal os princípios filosóficos que amparam os conceitos e as práticas de educação corporativa. Mudança cultural, valorização do ser humano e visão sistêmica formam a essência da evolução dos processos de ensino/aprendizagem dessa educação.

A educação corporativa é caracterizada por princípios metodológicos: utilização de práticas que privilegiam a interação dos grupos, valorização das experiências profissionais e incentivos ao autodesenvolvimento, assim como preocupação em medir resultados e fortalecer os papéis das lideranças.

Os princípios empresariais são fundamentais para o desenvolvimento da educação corporativa, de forma que se estabeleça um alinhamento com o planejamento estratégico, preocupação permanente com a cultura e a identidade organizacional e a utilização de tecnologias de gestão diversificadas.

2.5 A UNIVERSIDADE CORPORATIVA

A Universidade Corporativa (UC) surgiu com o objetivo de obter um controle mais rígido sobre o processo de aprendizagem, vinculando de maneira mais estreita os programas de aprendizagem a metas e resultados estratégicos da empresa. Segundo Meister (1999-b), as UCs surgem no Brasil por volta de 1992 e começam a ter destaque a partir de 1997. A autora entende como uma necessidade das empresas, um processo centralizado de soluções de

aprendizagem com relevância estratégica no qual os funcionários de todos os níveis estão envolvidos em um aprendizado contínuo e permanente para melhorar seu desempenho no trabalho.

A autora aponta algumas características das Universidades Corporativas:

- a) Aprendizado à distância;
- b) Estabelecer parcerias de colaboração com universidades locais e internacionais;
- c) Criar frentes de armazenamento eletrônico para que a aprendizagem ocorra no computador de mesa;
- d) Definir modelos de sistemas educacionais guiados pelo mercado.

Meister (1999-b) ainda aponta características que constituem a base do poder das universidades para mobilizar as organizações e seus colaboradores diretos e indiretos no sentido de formar uma equipe de trabalho de qualidade:

- a) oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização;
- b) ser um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem;
- c) ter um currículo que incorpore cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas (figura 1);
- d) treinar e se relacionar com seus stakeholders – parceiros, clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, entre outros (figura 2);
- e) passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem;
- f) encorajar e facilitar o envolvimento de líderes com o aprendizado;
- g) passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o autofinanciamento pelas unidades de negócio;
- h) assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem;
- i) criar um sistema de avaliação de resultados e dos investimentos;

- j) utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

A expressão Universidade Corporativa pertence à terminologia trazida do mundo de negócios norte-americano: *corporate university*. O uso do termo corporativo surge para evidenciar a vinculação às empresas, revelando que as atividades educacionais desenvolvidas não constituem seu objetivo principal, e sim um meio para atingir seus objetivos empresariais.

Para o treinamento tradicional, o processo de aprendizagem é algo que tem começo, meio e fim: depois de certa quantidade de treinamento, o serviço está completo. Nessa abordagem, o aluno forma-se e para de aprender, mas a Universidade Corporativa encoraja ao aprendizado contínuo para adquirir novas qualificações e competências durante toda a vida profissional e a responsabilizar-se pelo aprendizado dessas novas qualificações.

Nesse sentido, compreende-se que a universidade personifica a filosofia de aprendizagem da organização, um modo de pensar que tem como meta oferecer a todos os níveis de funcionários o conhecimento, as qualificações e as competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos da organização.

A evolução do modelo de Universidade Corporativa, decorrente das necessidades do mercado, busca o desenvolvimento de lideranças através do aprimoramento do trabalho em equipe mediante discussões, debates, recomendações, reestruturações para conclusão do processo de desenvolvimento educacional.

Para Fleury e Fleury (2006), as UCs devem ser vistas como agregadoras de novas formas de aprendizagem, gerando permutas entre clientes e fornecedores, criando ações que possam ser disseminadas por toda a cadeia de valor a qual pertence a organização, criando um círculo virtuoso de capacitação profissional.

A universidade corporativa em si não gera vantagem competitiva sustentável à medida que se prolifera rapidamente em inúmeras organizações. As vantagens competitivas sustentáveis são viabilizadas mediante o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem (SENGE, 1990) e a gestão do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 67 e tabela 1):

Em nossa visão, contudo, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são entidades totalmente separadas, e sim mutuamente complementares. [...] Nosso modelo dinâmico da criação do conhecimento está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Não podemos deixar de observar que essa conversão é um processo “social” entre indivíduos, e não confinada dentro de um indivíduo.

Tabela 1 - Dois Tipos de Conhecimento

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento seqüencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

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

De acordo com a citação de Nonaka e Takeuchi, uma empresa criadora de conhecimento está apta a responder com rapidez às necessidades dos clientes, de criar novos mercados, desenvolver agilmente novos produtos e dominar as tecnologias emergentes. Acreditam que uma empresa com esse perfil é capaz de abordar a gestão do conhecimento, onde a inovação é vista como uma surpresa agradável, que se origina da exploração de *insights* tácitos e não como um processamento da informação.

Meister (1999-b) identifica mudanças de paradigmas de treinamento para a aprendizagem. Nesse sentido, evidencia-se a passagem de T&D para a idéia de educação empresarial. A autora avalia a universidade como um verdadeiro laboratório: as universidades corporativas desafiam antigas suposições sobre treinamento e trabalham para encontrar novas ideias e soluções, elas assumem um novo papel na organização: o de laboratório de aprendizagem.

Fleury e Fleury (2006) salientam que o grande desafio é que esta dinâmica da aprendizagem precisa estar fundamentada sobre valores básicos, que dêem consistência às práticas organizacionais. Ou seja, há necessidade de que os valores básicos sejam consistentes com esta dinâmica de aprendizagem e inovações permanentes.

Dessa forma, a universidade corporativa consolida-se como o meio e o instrumento que conduz e reforça a obtenção de vantagens competitivas e fortalece ou transforma a cultura organizacional. A partir das teorias relacionadas ao tema, observa-se a importância do novo padrão de educação nas empresas, é uma ferramenta estratégica para auxiliar a organização, cultivar a aprendizagem individual, organizacional, o conhecimento e a sabedoria de todos os seus colaboradores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo será apresentado o método utilizado no presente estudo e como se desenvolveram as etapas da pesquisa.

A partir de leituras realizadas, entende-se que o método deve orientar o leitor na compreensão de como se realizou o estudo do fenômeno, definindo-se os limites da pesquisa e as necessidades de sua adaptação, de forma que se possa estabelecer uma causalidade entre o fenômeno e seu resultado.

3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

Para Richardson (1999), o método qualitativo justifica sua aplicabilidade como sendo a forma mais adequada de explorar um fenômeno de caráter social, especialmente que constitua como objeto, o estudo de fatos passados. A prevalência do método qualitativo sobre o método quantitativo deve ocorrer quando o pesquisador deseja conhecer mais detalhes do fenômeno que os instrumentos quantitativos não seriam capazes de alcançar.

Nesse sentido a análise quantitativa poderia dificultar o alcance de dimensões relacionadas ao aspecto formador do programa. As características e o contexto dos treinamentos e a exigência de maior flexibilidade de exploração dos resultados por parte do pesquisador, encaminharam a pesquisa no campo qualitativo.

Richardson (1999) compreende a pesquisa como um fenômeno social, tem características próprias e ocupa um lugar no espaço e no tempo, possui uma essência e é objeto do conhecimento científico. O autor recomenda que se o pesquisador pensa em termos de fenômeno, sabe que, por definição deve estudar os elementos que compõe o fenômeno e suas características no tempo e no espaço.

A partir desta recomendação pode-se classificar a pesquisa como um fenômeno social, entendendo-se que os fatos explorados são passados, considerando que os últimos treinamentos/cursos foram realizados aproximadamente há pelo menos doze meses.

Segundo o autor, o método científico deve cumprir os critérios de confiabilidade e validade.

No entendimento da pesquisa qualitativa, para usufruir do aspecto confiabilidade, a pesquisa deve permitir que outros pesquisadores seguindo o mesmo procedimento, sejam capazes de chegar a resultados semelhantes aos do pesquisador, sendo possível concluir pelas mesmas relações entre conceitos e dados obtidos. O pesquisador deve ser capaz de produzir

instrumentos de pesquisa isentos de vieses, e ainda, ser capaz de registrar informações originadas pelo fenômeno, garantindo a credibilidade do registro de acordo com a realidade.

Para Richardson (1999) o critério de validade exige que o pesquisador proponha um instrumento capaz de produzir medições adequadas e precisas para chegar a conclusões corretas. A pesquisa deve refletir a adequação que as conclusões devem guardar com relação aos dados obtidos. Para o mesmo autor, em especial no método qualitativo, as observações não estruturadas, proporcionam ao observador, o conhecimento de detalhes sobre o fenômeno que questionários não seriam capazes de revelar.

De acordo com o autor, a técnica pode aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar em estudo posterior, mais estruturado, ou da situação em que pretende realizar o estudo, possibilitando assim a consideração dos mais variados aspectos relativos ao caso estudado.

Yin (2001, p.19) observa “quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” a técnica de maior adequação é o estudo de caso.

Yin (2001, p.32) apresenta o estudo de caso como “uma investigação empírica sobre um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

A vinculação entre o fenômeno e o contexto é parte central de obstáculos da metodologia deste estudo, uma vez que os fenômenos, os resultados do treinamento, encontram-se no contexto macro de resultados da instituição, não somente no âmbito da agência observada.

Neste sentido, limita-se a capacidade de generalização do estudo por sua própria natureza de caráter qualitativo, sem que seu valor científico e contribuição para a sociedade se percam.

A partir da literatura observada, a natureza do fenômeno e sua vinculação com a educação continuada lhe concedem atributos suficientemente singulares para que seus resultados sejam aplicáveis somente à realidade da Agência BrP do Banco BP, neste caso não será possível generalizar os resultados obtidos.

A estratégia de pesquisa do presente trabalho tem o objetivo de evidenciar a adequação técnica ao objeto estudado, considera-se que nas pesquisas de avaliação, os estudos de caso tem lugar de destaque, enumerando-se diversas de suas aplicações, Yin (2001, p. 34):

- Explicar os vínculos causais em intervenções da vida real que são complexas demais para as estratégias experimentais ou aquelas utilizadas em levantamentos;
- Descrever uma intervenção e o contexto em que ela ocorre na vida real;

- Ilustrar tópicos de uma avaliação de modo descritivo; e
- Explorar situações nas quais a intervenção que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados.

Busca-se nesse sentido, seguir a recomendação de Yin (2001), de que nas pesquisas de avaliação os estudos de caso são adequados, observa-se que este estudo pode ser considerado de avaliação na medida em que aborda os resultados de um programa de treinamento, ou seja, avalia uma ação de desenvolvimento organizacional promovida, tendo como meta explicar o vínculo causal entre resultados mais específicos da agência BrP, do Banco BP e realização de cursos presenciais e auto-instrucionais.

3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

O objetivo do presente trabalho é conhecer os resultados dos treinamentos ofertados pela Universidade Corporativa do Banco BP a partir de pesquisa realizada na agência BrP. Para atender ao objetivo estabelecido, optou-se por uma pesquisa do tipo qualitativa, exploratória com Estudo de Caso.

O objeto de estudo, os treinamentos ofertados pelo Banco BP, são de natureza essencialmente estratégica, de conteúdo específico por áreas e destinado a um público com capacidade de transformação organizacional.

O Banco BP existe há mais de 200 anos, constitui-se de uma instituição financeira tradicional no Brasil, presente em aproximadamente quatro mil cidades, em mais de 20 países. A atuação do Banco BP é marcante em todos os segmentos do mercado financeiro, conta com mais de 55 milhões de clientes e possui aproximadamente 110 mil colaboradores.

Observa-se que o setor financeiro está muito presente na vida das pessoas e das empresas, estabelecendo-se assim um contato quase que diário. De maneira geral os clientes são muito bem informados e exigentes. A agência BrP, está situada em Porto Alegre-RS, na Zona Norte da Capital, possui mais de 15 funcionários, além de outros colaboradores terceirizados, como telefonistas, profissionais da limpeza e vigilância.

Em relação ao público da agência, observa-se que possui carteiras de clientes Pessoa Física e Jurídica. São carteiras segmentadas que atendem pessoas físicas com mais de 1.000 (hum mil) clientes com renda superior a R\$ 4.000,00 (quatro mil reais), aproximadamente 300 (trezentas) empresas que possuem faturamento bruto anual superior a R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais) até R\$ 15.000.000,00 (quinze milhões de reais). A partir deste exemplo de perfil de clientes, observa-se a necessidade de qualificação dos funcionários que ali trabalham, a importância de diferenciais como agilidade, atenção, visão estratégica, rapidez,

com preparação às possíveis demandas surgidas no contato diário com o público. É importante ressaltar que muitos clientes mantêm seus produtos em mais de uma instituição, o que aumenta o grau de competitividade.

Diante desse cenário, é visível a necessidade de redobrar as ações das empresas na área de recursos humanos. O Banco BP vem investindo no aprimoramento de seus funcionários através de cursos e treinamentos disponibilizados em modalidades presenciais e auto-instrucionais – este último disponível em apostilas ou ambiente *web*. Atualmente percebe-se que o treinamento no Banco BP faz parte de um conjunto maior conhecido por Educação Corporativa, uma tendência já mencionada por alguns autores, que tem como objetivo auxiliar no desempenho profissional e aperfeiçoar os processos da organização, buscando assim melhores resultados face à concorrência no setor.

Nesse sentido a pesquisa junto à agência BrP teve como objetivo analisar a importância do treinamento organizacional para os funcionários e quais têm sido os conhecimentos transferidos para suas práticas diárias de contato com os clientes.

A execução da pesquisa foi realizada junto à agência BrP do Banco BP, na cidade de Porto Alegre - RS. A unidade de análise foi a agência mencionada já que o objeto de estudo é a exploração de resultados que os treinamentos/cursos provocam.

3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Nesta etapa os funcionários da agência BrP foram convidados a responder dezesseis perguntas sobre sua percepção em relação aos cursos/treinamentos ofertados pelo Banco BP.

3.3.1 Coleta de Dados

O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário com dezesseis perguntas, aplicado ao público de vinte respondentes, com a utilização da Escala Likert de cinco pontos: discordo totalmente, discordo parcialmente, não concordo e nem discordo, concordo parcialmente e concordo totalmente.

3.3.2 Análise de Dados

A presente pesquisa teve como técnica a aplicação de questionários junto aos funcionários da agência BrP com o objetivo de revelar indicadores referentes aos treinamentos realizados pelos funcionários. A partir das respostas obtidas, buscou-se explorar a necessidade de treinamento, como foram efetivados e os resultados observados a partir de sua realização.

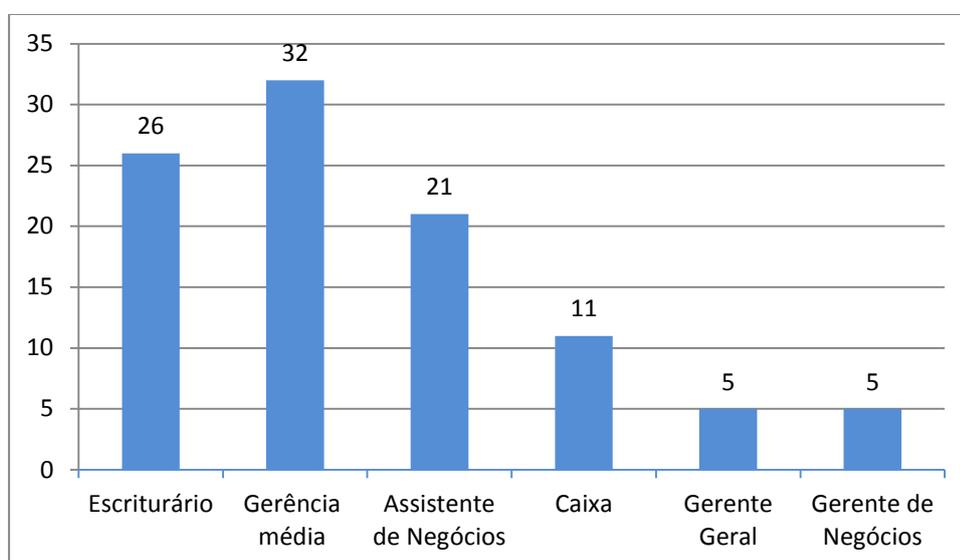
A análise dos dados foi realizada através de tabulação dos dados, observando-se o nível de concordância de cada resposta para a mensuração final dos referidos dados e ilustração gráfica.

4 RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa qualitativa aplicada aos vinte funcionários da agência BrP, bem como a avaliação dos dados observados, a partir das respostas dos participantes.

Em relação ao tempo de trabalho no Banco BP observou-se que 32% possuem entre 0 e 10 anos de trabalho, 21% entre 10 a 20 anos e 47% com mais de 20 anos de trabalho no Banco BP. Na presente pesquisa foi observado que 32% dos respondentes são do sexo feminino e 68% do sexo masculino.

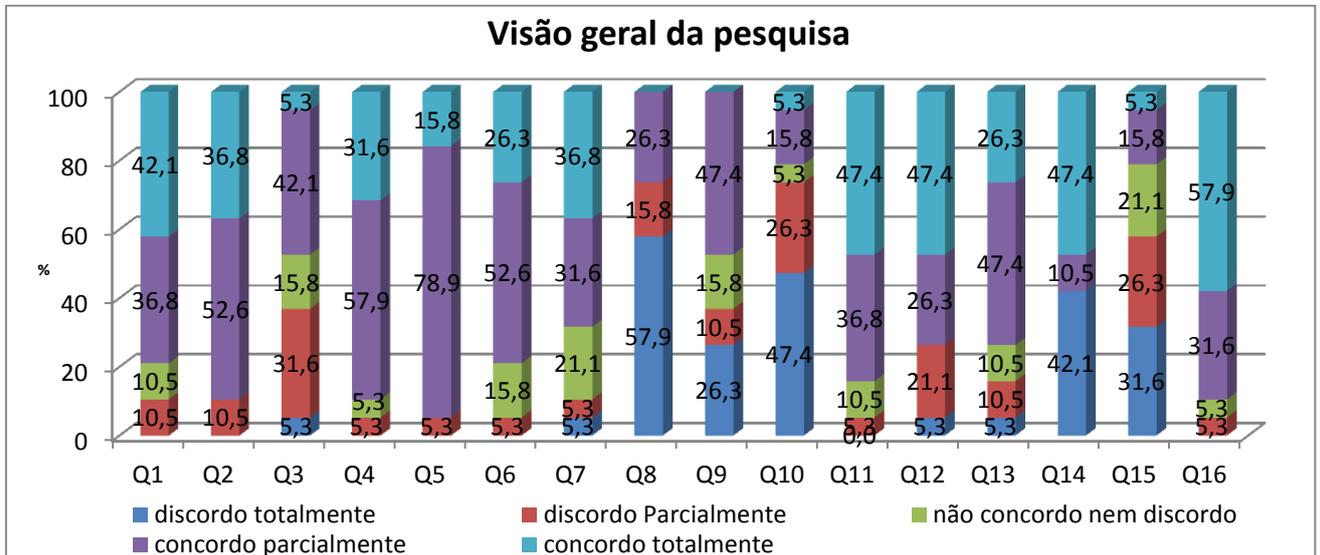
Em relação à função exercida 5% correspondem ao cargo de Gerente Geral, 5% ao de Gerente de Negócios, 11% atuam como Caixas, 21% são Assistentes de Negócios, 26% são Escriturários e 32% têm a função de Gerência Média (Gerentes de Relacionamento ou de Serviços), conforme constatado no gráfico abaixo:



Fonte: Desenvolvido pela autora

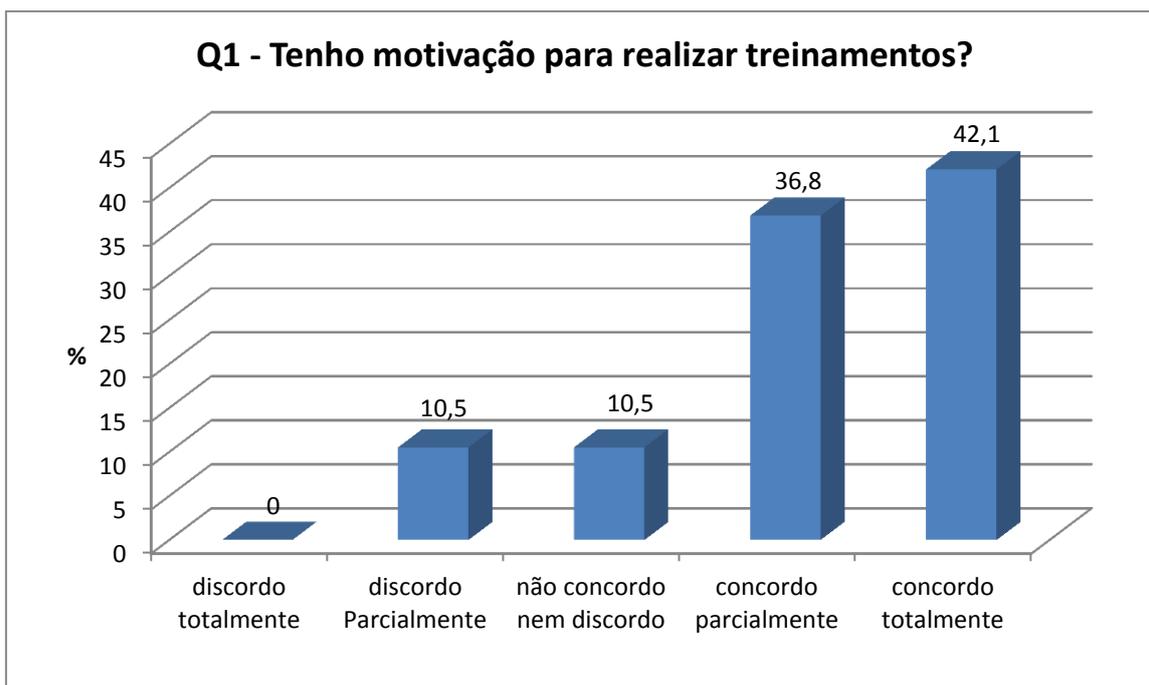
Uma primeira análise geral dos resultados da pesquisa indica que a maioria dos respondentes concordou parcialmente com as questões (Q1 a Q16) abordadas em relação aos treinamentos realizados nos últimos doze meses, totalizando 38,2% dos entrevistados, 27% concordam totalmente, 14,14% discordam totalmente, 12,2% discordam parcialmente e 8,6% não concordam e nem discordam. É possível identificar o interesse pelo tema pela maioria dos funcionários. A partir desta perspectiva é possível vincular o presente resultado ao

pensamento de Senge (1990), acredita que as pessoas aprendem quando percebem que os treinamentos têm relevância no contexto do trabalho e ou de suas vidas.



Fonte: Desenvolvido pela autora

Em relação à motivação para realizar os treinamentos 42,1% concordam totalmente, 36,8% concordam parcialmente, 10,5% não concordam e nem discordam, o mesmo percentual discordam parcialmente. Não se observou nenhuma discordância total. A partir dos percentuais apresentados, conforme o gráfico abaixo, observa-se o interesse que os funcionários manifestam em relação ao aprendizado contínuo, o que está de acordo com a premissa apontada por Dutra (2009), “cabe às pessoas a gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira. As pessoas estão adquirindo consciência de seu papel e passam a cobrar de si mesmas a gestão de sua carreira [...]”.

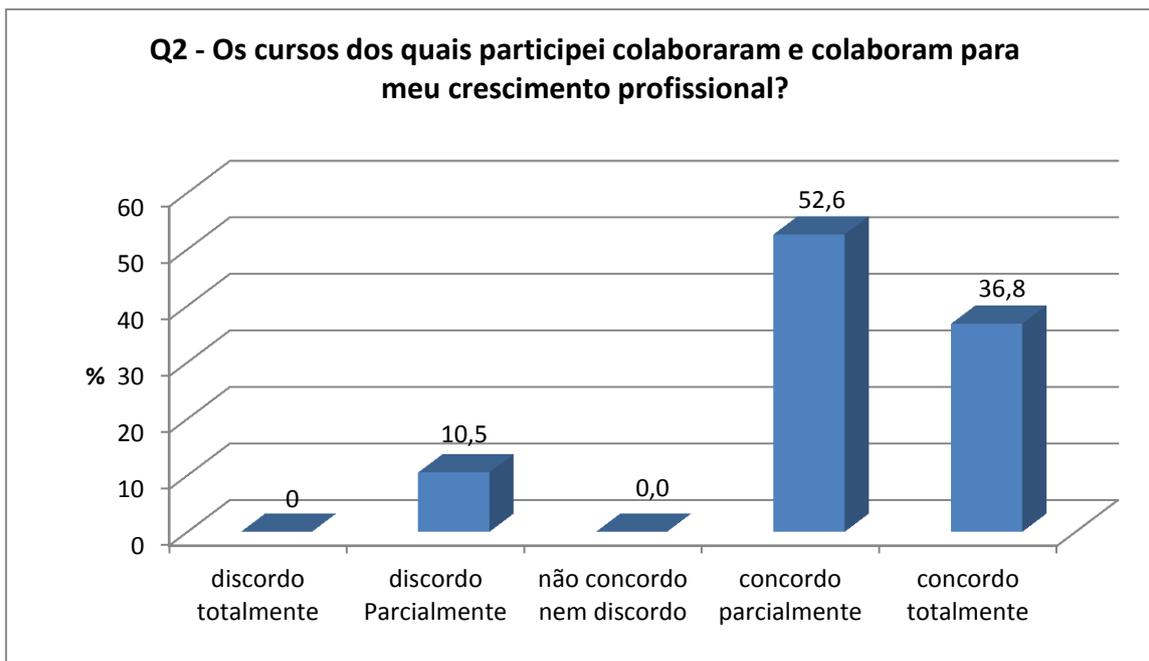


Fonte: Desenvolvido pela autora

Meister (1999-b) observa que os funcionários de todos os níveis estão envolvidos em um aprendizado contínuo e permanente para melhorar seu desempenho no trabalho. Esta afirmação reflete a realidade do Banco BP que, de acordo com os avanços tecnológicos e da própria estrutura da organização, está em constante atualização. A autora ressalta um grande desafio da área responsável por treinamento: criar as condições para que o aprendizado contínuo seja estimulado.

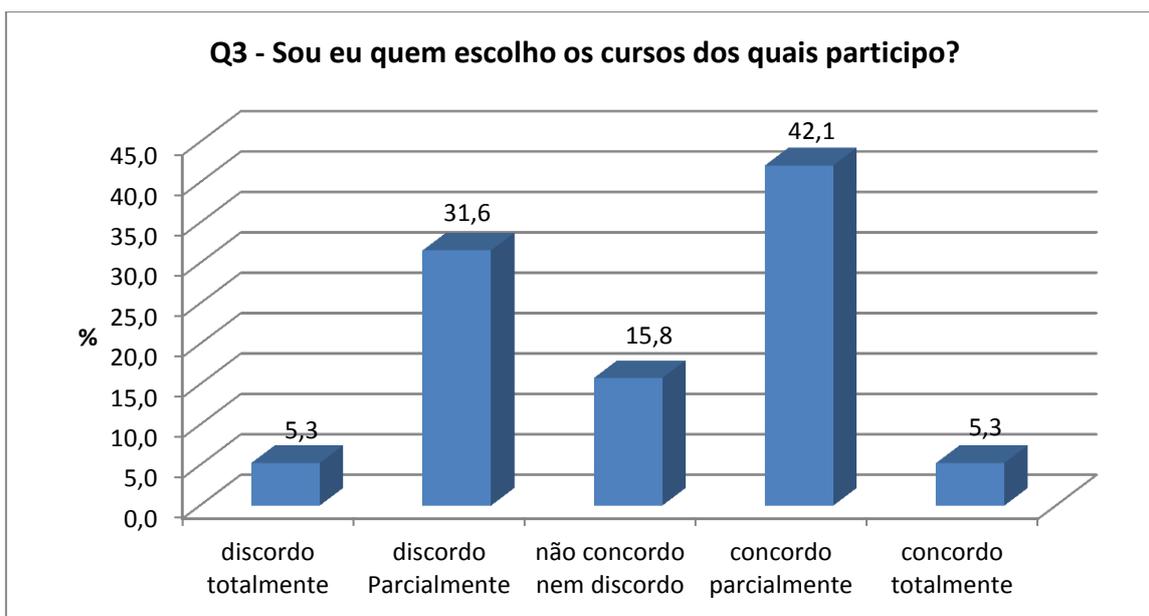
A atualização dos profissionais, conforme já mencionado pelos autores, é necessária e fundamental para o crescimento profissional. Neste sentido é interessante observar que a teoria reflete a realidade dos respondentes, isto é, 52,6% concordam parcialmente no quesito crescimento profissional, conforme gráfico abaixo da questão 2 (Q2), 36,8% concordam totalmente, 10,5% discordam parcialmente, não havendo respostas para as demais alternativas. Dutra (2009), destaca o conjunto de expectativas das pessoas em sua relação com as organizações e com seu trabalho, tais como:

Pessoas mais conscientes de si mesmas [...], mais mobilizadas pela autonomia e liberdade em suas escolhas de carreira e de desenvolvimento profissionais; Pessoas que demandam oportunidades e desafios profissionais e pessoais e contínua atualização e ganho de competência como condição para a manutenção da competitividade profissional.



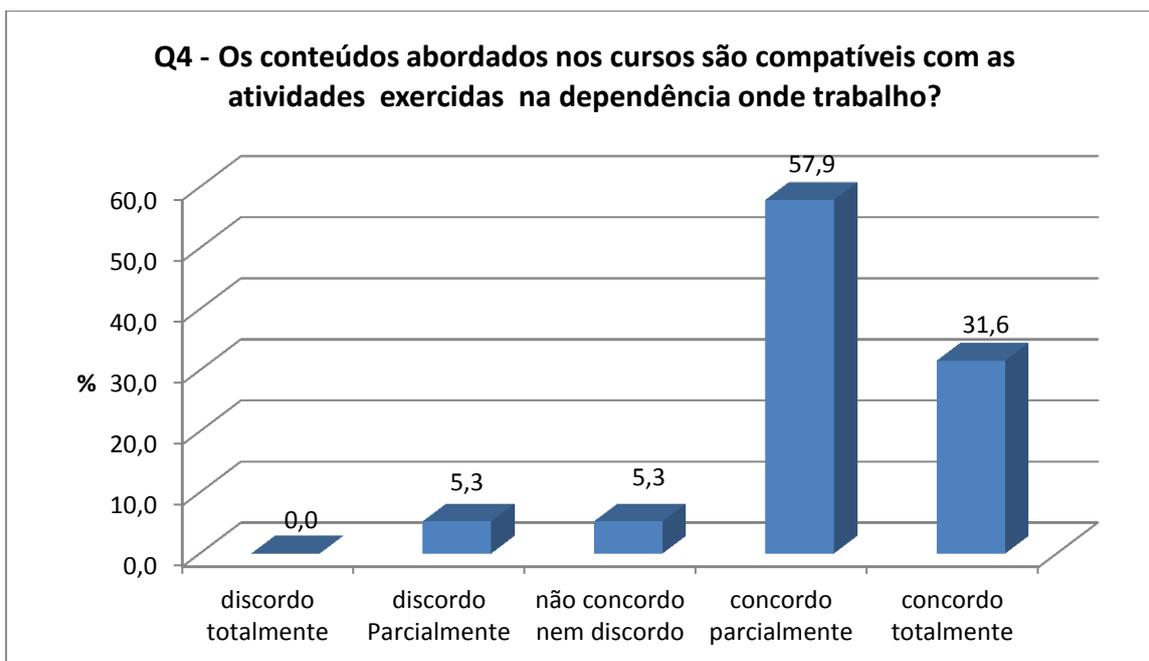
Fonte: Desenvolvido pela autora

Em relação à escolha dos cursos pelos funcionários (Q3) observa-se que 42,1% concordam parcialmente, 31,6% discordam parcialmente, 15,8% não concordam e nem discordam e 5,3% demonstraram de forma igualitária a concordância e discordância total. Os resultados obtidos demonstram que, pela proximidade dos percentuais maiores, não há completa autonomia sobre a escolha de cursos/treinamentos pelos funcionários do Banco BP.



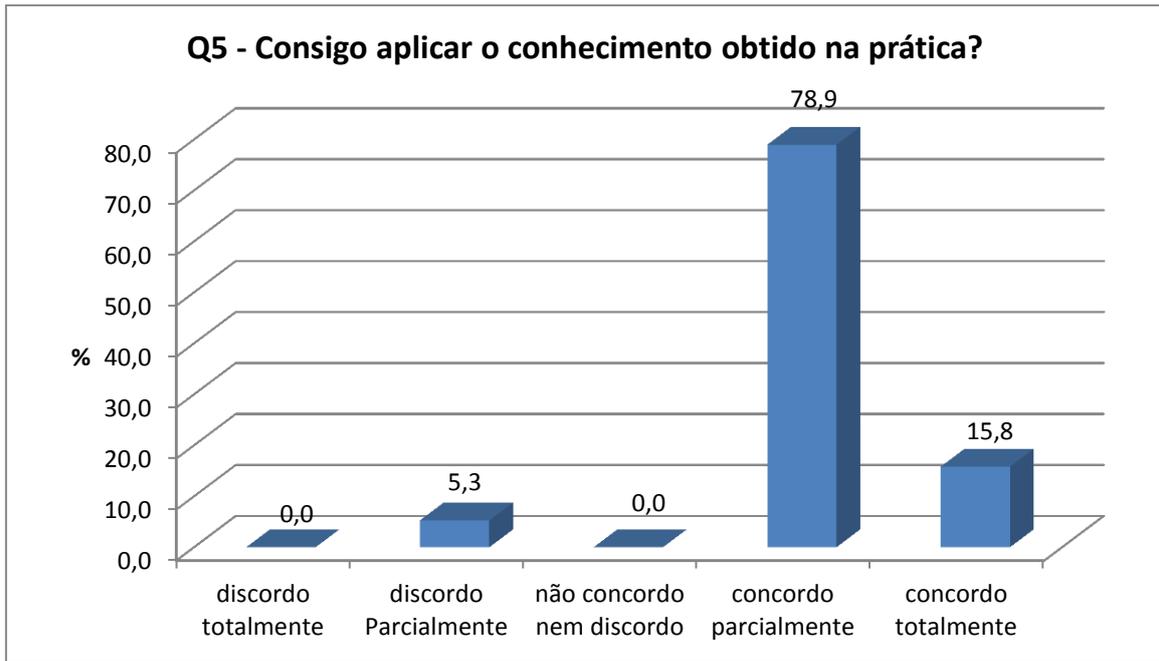
Fonte: Desenvolvido pela autora

Senge (2000) defende que a lógica do treinamento deve estar no que os funcionários querem aprender. Esta questão reflete, de forma similar, a pergunta 4 (Q4), descrita abaixo. Observa-se que 57,9% dos respondentes concordaram parcialmente, 31,6% concordaram totalmente, 5,3% responderam de igual forma, que discordam parcialmente ou não concordam e nem discordam, não ocorreu resposta para a discordância total.



Fonte: Desenvolvido pela autora

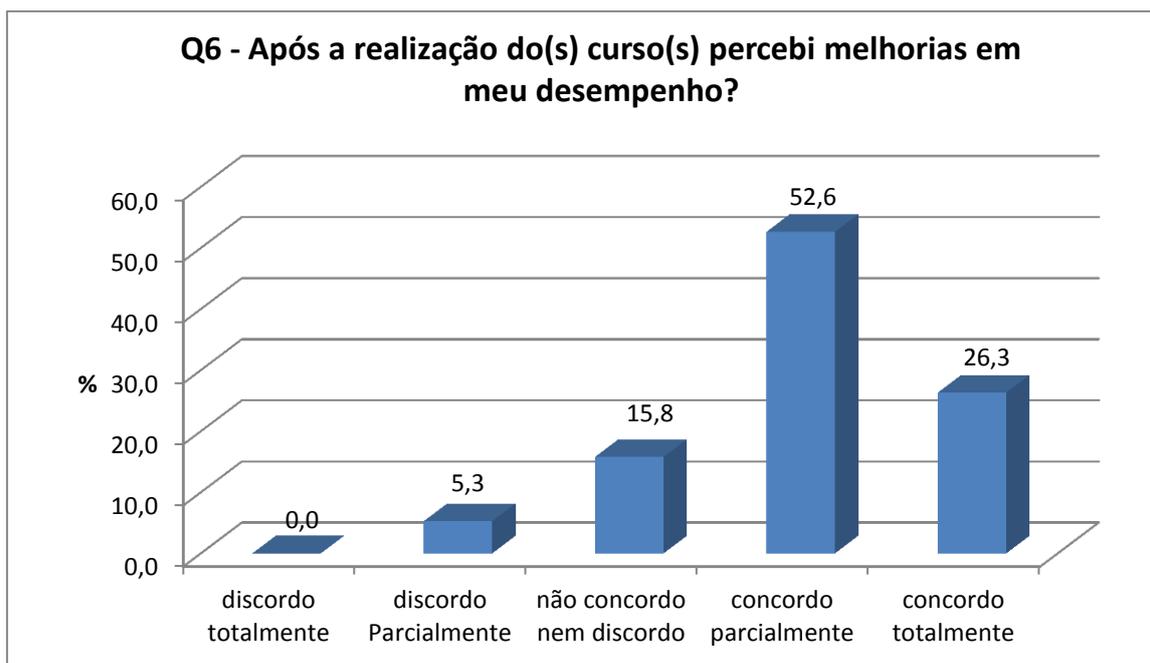
Em relação à aplicabilidade do conhecimento obtido e a prática diária observou-se que 78,9% concordaram parcialmente, 15,8% concordaram totalmente, 5,3% discordaram parcialmente, não houve respostas para as demais alternativas. A partir do percentual elevado traduz-se que os funcionários aplicam em parte o conhecimento adquirido, diferentemente do que é afirmado por Dutra (2009): as pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado capacitando a organização [...].



Fonte: Desenvolvido pela autora

Ainda no quesito treinamento observa-se que 52,6% dos respondentes concordaram parcialmente na melhoria do desempenho após a realização de curso(s), 26,3 concordaram totalmente, 15,8% não concordaram e nem discordaram, 5,3% discordaram parcialmente, não houve nenhuma discordância total.

De acordo com a teoria estudada, há uma tendência a relacionar treinamento a um processo de aquisição ou aperfeiçoamento de conhecimento e habilidades e de mudanças de atitudes, particularmente envolvido com o desempenho de uma tarefa ou de um cargo. Entretanto os funcionários concordam em parte na melhoria de suas atividades após a participação de treinamento(s)/curso(s). Neste sentido, pode-se dizer que existe um direcionamento, em primeiro lugar, para o foco organizacional, o que se evidencia na questão 6, conforme gráfico abaixo, 36,8% concordam totalmente, 31,6% concordam parcialmente, 21,1% não concordam e nem discordam, 5,3% discordam parcial e totalmente, na mesma proporção.



Fonte: Desenvolvido pela autora

Observa-se que o direcionamento de treinamento vinculado ao cumprimento das metas da agência estão diretamente interligados. Um dos respondentes, no espaço aberto para comentários e sugestões, mencionou que *“os cursos auto-instrucionais servem apenas para cumprimento de metas de treinamento”*.

Atualmente, a maioria dos cursos mencionados é realizada em ambiente *web*, no local de trabalho e durante a jornada de trabalho. Observa-se que há uma grande discordância em relação ao método estipulado pela empresa, ou seja, 57,9% discordam totalmente da possibilidade de realizar o treinamento no local de trabalho sem que seja interrompido e 47,4% discordam totalmente que o local de trabalho seja o ideal para o treinamento.

Observa-se que o Banco BP está de acordo com as premissas das Universidades Corporativas, conforme discorrido na fundamentação teórica desta pesquisa. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 40):

Uma empresa criadora de conhecimento está apta a responder com rapidez às necessidades dos clientes, de criar novos mercados, desenvolver agilmente novos produtos e dominar tecnologias emergentes. [...] a gestão do conhecimento, onde a inovação é vista como uma surpresa agradável, que se origina da exploração de “insights” tácitos e não como um processamento de informação.

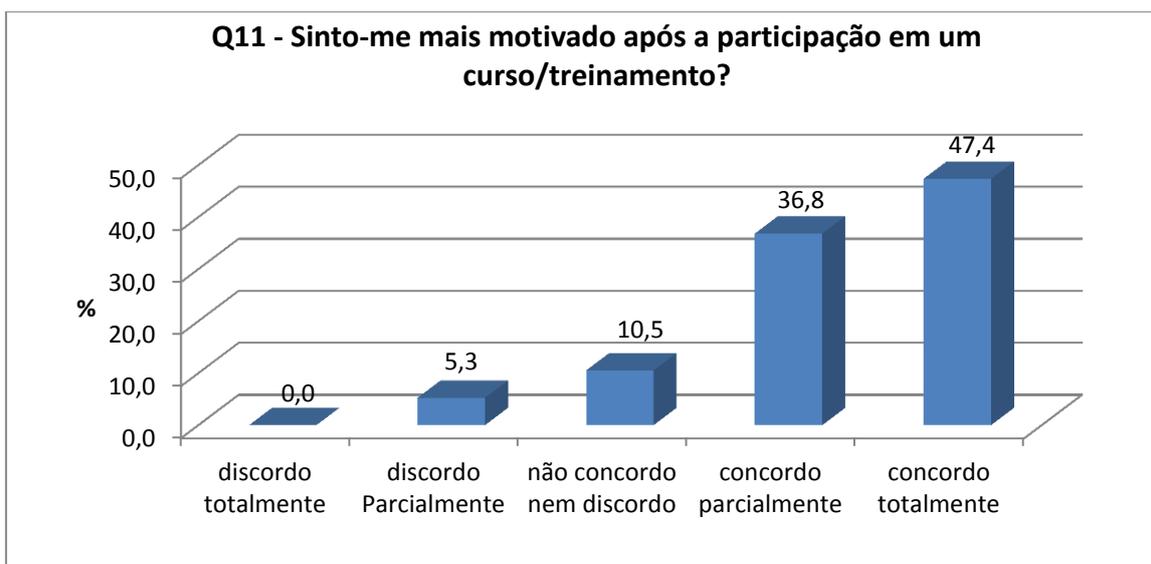
Os autores refletem sobre a importância da agilidade do conhecimento e das respostas ágeis ao mercado, no entanto não corroboram com o processamento de informação, o que surgiu nos resultados da pesquisa frente à necessidade de cumprimento de carga horária e

capacitação dos colaboradores. É um grande desafio para o Banco BP, e demais instituições, promover um aprendizado duradouro, eficiente e consistente. De acordo com Fleury e Fleury (2006), o grande desafio é que esta dinâmica da aprendizagem precisa estar fundamentada sobre valores básicos, que dêem consistência às práticas organizacionais.

Neste aspecto, Meister (1999-a) observa a necessidade de sobrevivência das empresas:

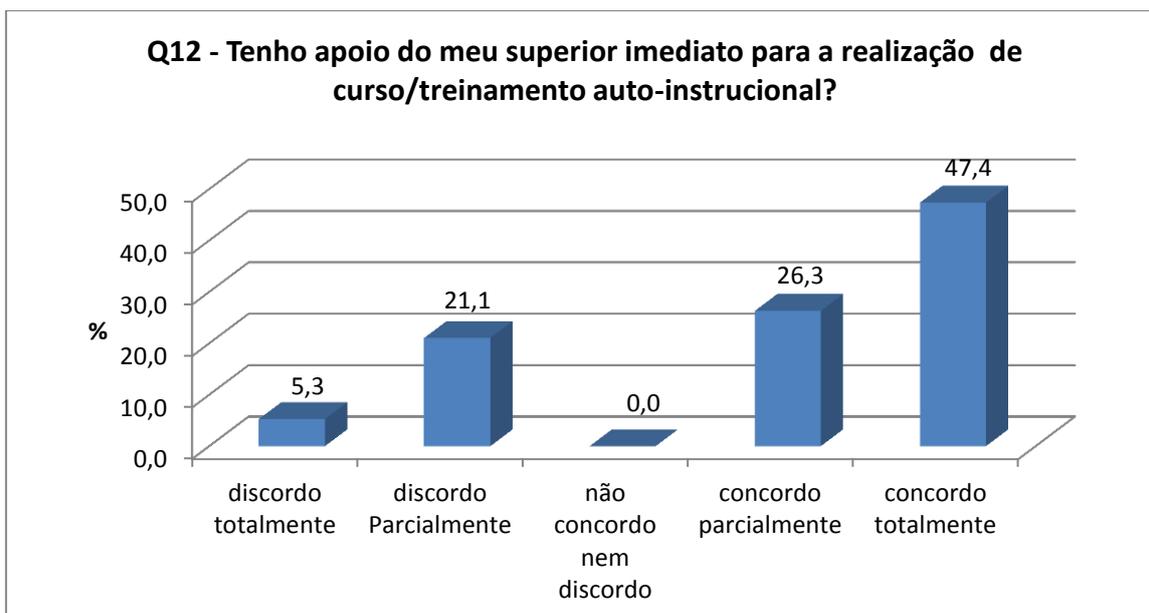
As organizações estão cada vez mais entrando no setor da educação a fim de assegurar sua própria sobrevivência no futuro. [...] Elas representam um processo no qual funcionários de todos os níveis estão envolvidos em um aprendizado contínuo e permanente para melhorar seu desempenho no trabalho.

Em relação à motivação após um treinamento, chama a atenção para a ocorrência do mesmo percentual nas questões 11, 12 e 14, conforme ilustração dos gráficos.



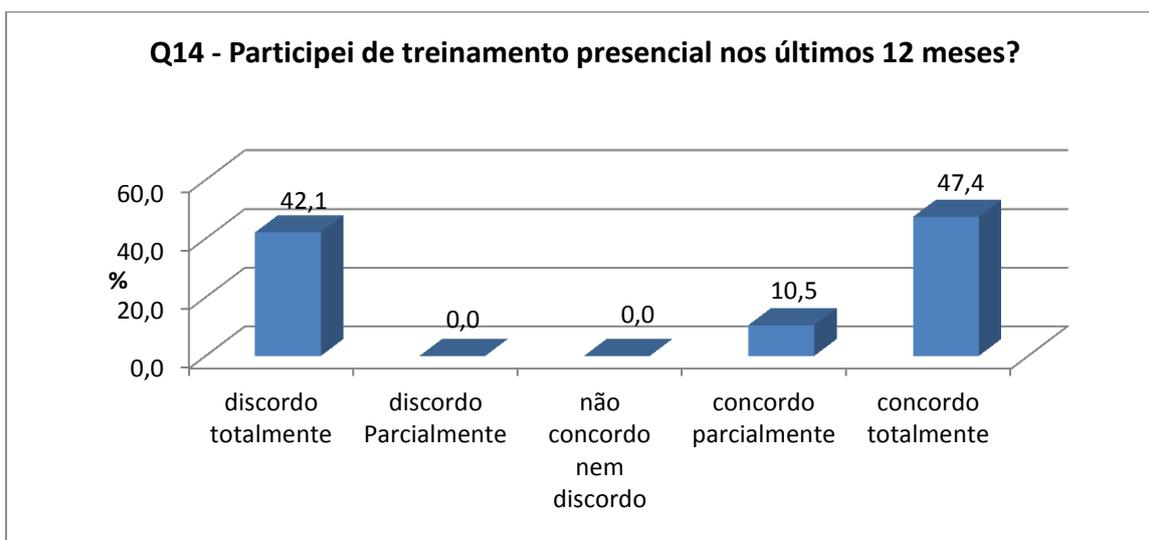
Fonte: Desenvolvido pela autora

Observa-se um percentual expressivo de concordância, na questão 12, o que é relevante para o desempenho das atividades dos funcionários após a realização de um curso/treinamento.



Fonte: Desenvolvido pela autora

O mesmo percentual é visualizado na questão 14, observando-se a concordância total, de 47,4%. Observou-se o mesmo percentual (47,4%) de concordância parcial na questão 13, em que os funcionários responderam à pergunta: “Tenho apoio do meu superior imediato para a realização de curso/treinamento presencial?”



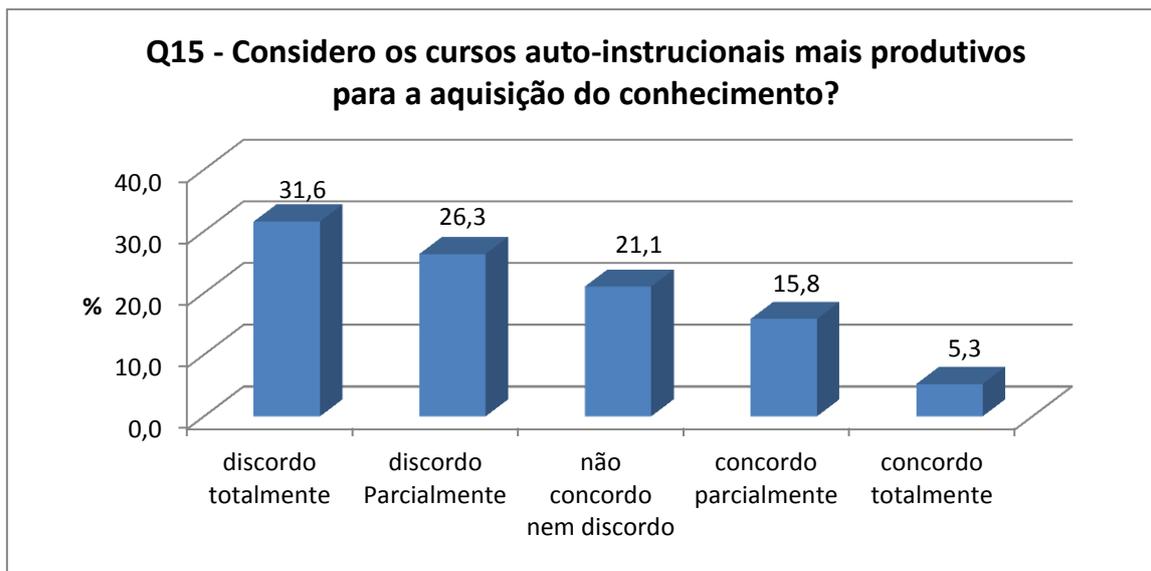
Fonte: Desenvolvido pela autora

Evidencia-se que há um bom nível de motivação após a realização de um curso, que existe o incentivo do superior para o desenvolvimento profissional dos funcionários, tanto para cursos auto-instrucionais, quanto para cursos presenciais.

A realidade da Universidade Corporativa, de acordo com dados do *site*, visa atender às necessidades da empresa, dar suporte ao desempenho profissional de seus colaboradores, entre outros, contando com cursos auto-instrucionais (*on-line*) em maior número em relação aos cursos presenciais, estes últimos são ofertados à Gerência Média e aos Administradores de Agência que os realizam em salas de aula, a UC dispõe de vinte e seis gerências regionais distribuídas no País. Essas unidades oferecem ambientes para aprendizagem e contam com profissionais experientes para apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários da Empresa, além de conduzir no seu âmbito de atuação, os processos operacionais da Vice-Presidência de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Sustentável. Os Educadores são selecionados de acordo com a área de conhecimento e, através da interação, compartilhamento de experiências dos participantes vinculado ao tema de determinado curso dá-se o aprendizado.

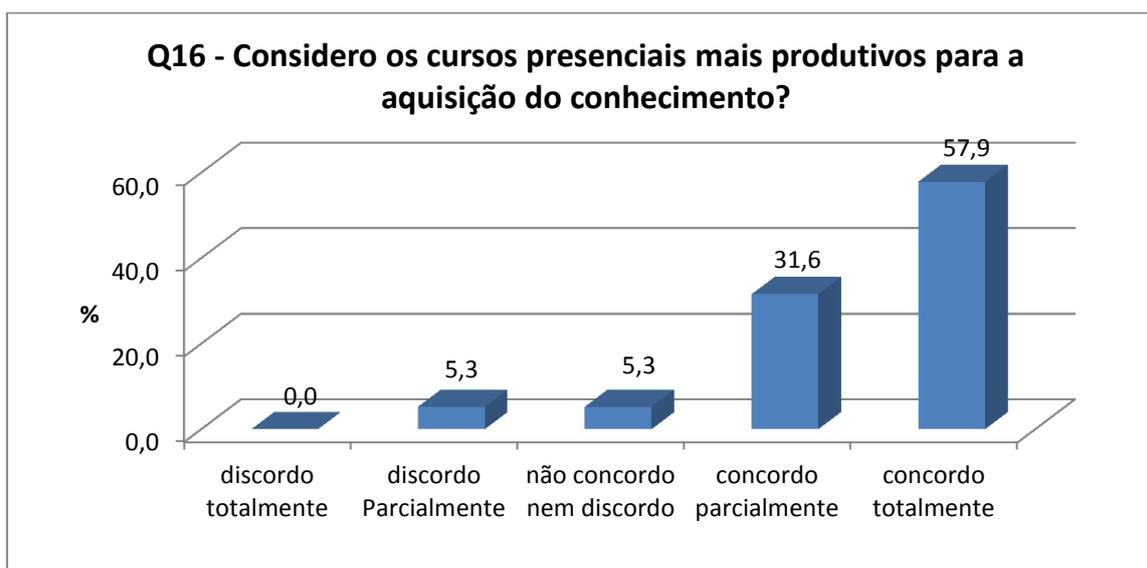
A metodologia adotada pela Universidade Corporativa do Banco BP está de acordo com a abordagem construtivista, mencionada no referencial teórico, observa-se a importância do estudo da *andragogia*, que se preocupa com a educação para adultos. Nesse sentido os adultos aprendem melhor quando são ajudados a aprender e quando aprendem o que têm necessidade de aprender para progredir nos estágios da vida. Os adultos são seus próprios melhores professores e melhores recursos para a aprendizagem.

A percepção em relação à produtividade para a aquisição do conhecimento evidencia exatamente a necessidade de interação do grupo pesquisado e pode-se concluir, com os demais dados, que o ambiente adequado favorece a concentração do educando. Percebe-se a partir da visualização gráfica abaixo (Q15), que 31,6% dos respondentes discordam totalmente sobre a preferência dos cursos auto-instrucionais para a aquisição do conhecimento.



Fonte: Desenvolvido pela autora

Em relação ao mesmo tema, porém em relação aos cursos presenciais (Q16), observa-se que 57,9% concordam totalmente que os cursos presenciais são mais produtivos para a aquisição do conhecimento. Um dos respondentes colaborou no espaço destinado a sugestões e/ou comentários, o qual será transcrito abaixo: “nos cursos presenciais existem além dos conteúdos abordados, a troca de experiências e conhecimentos, tornando mais rico o conhecimento”.



Fonte: Desenvolvido pela autora

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como primeiro elemento das conclusões, cabe considerar que os objetivos da pesquisa foram atingidos. A análise dos resultados demonstra que existe correspondência entre os dados obtidos e o referencial teórico estudado. No caso em estudo, verificou-se que os treinamentos/cursos realizados pelos funcionários da Agência BrP, do Banco BP, vêm atingindo os objetivos de aprendizagem, entretanto há necessidade de melhor administração da carga horária, local adequado para a realização dos cursos. Neste contexto considera-se que os estilos de treinamento adotados pela Universidade Corporativa do Banco BP estão alinhados às estratégias da organização. Como resultados diretos observa-se que o desenvolvimento e crescimento profissional estão diretamente vinculados à realização de treinamentos.

A partir deste fato infere-se que a aprendizagem organizacional propicia uma cadeia de valores para o funcionário e para a instituição. Percebe-se ampliação de negócios, melhoria no desempenho dos colaboradores após a participação de treinamentos.

A contribuição deste estudo é no sentido de constatar a importância dos treinamentos para a realização das atividades profissionais, alguns fatores que dificultam a aprendizagem organizacional, podendo ser melhor gerenciados.

A pesquisa ficou restrita à Agência BrP, o que limita sua validade para as demais unidades da empresa, uma vez que a abrangência maior seria inviável, tanto sob o aspecto tempo, quanto de recursos.

Como recomendações de ordem prática, sugere-se que o Banco BP, em conjunto com a Universidade Corporativa, revise e avalie os cursos em ambiente *web*, haja vista a falta de tempo e de local apropriado nas dependências para a efetivação dos treinamentos.

Há muito que avançar nessa questão, uma pesquisa mais ampla pode ser pensada junto à área de Gestão de Pessoas em conjunto com a Diretoria de Tecnologia para atingir uma maior abrangência de resultados. Para pesquisa extra-banco sugere-se que as instituições estabeleçam uma forma de gestão do desenvolvimento profissional, pessoal e organizacional de forma a acompanhar as exigências de mudança no mercado.

Ao concluir este estudo tem-se a certeza de que a renovação é uma ação de responsabilidade coletiva, em que o encontro de saberes e de experiências devem ser o mote para a reflexão, a reconstrução de novos valores e as diversas possibilidades que fortaleçam as pessoas e as organizações na sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO DO BRASIL (Banco BP), **Agência Bairro Petrópolis (BrP)**. Porto Alegre, 2011.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 1.ed., 8ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2009. 210 p.

FLEURY, A. e FLEURY, M. T. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 2006. 240 p.

FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR. M. de M (Coords.). **Gestão Estratégica do Conhecimento, integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. 352 p.

MACHADO, L. R. S. A educação e os desafios das novas tecnologias. In: FERRETTI, C. F. et al. **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis, Vozes, 1994. p.151-68. 224 p.

MEISTER, J. C. **A gestão do Capital intelectual através das universidades corporativas**. Traduzido por Maria Cláudia S. R. Ratto. São Paulo: Makron Books, 1999. 296 p.

_____. **Educação Corporativa**. Tradução. São Paulo: Makron Books, 1999. 296 p.

_____. Entrevista. Revista Você S.A. São Paulo: Abril, n.26, Set.2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 376 p.

RICHARDSON, R. J. e colaboradores. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999. 336 p.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**. Arte, teoria e prática das organizações de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990. 358 p.

_____. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Best Seller, 2000. 532 p.

_____. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Tradução OP Traduções; consultoria Zumble Aprendizagem Organizacional. 19.ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005. 444 p.

_____. Revista. HSM Management. Ago.1998, p. 82.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Traduzido por Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.319 p.

Universidade Corporativa do Banco do Brasil. Disponível em:
<<http://www.unibb.com.br>>. Acesso em: 03 ago. 2011.

YIN, ROBERT K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Traduzido por Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001. 248 p.

APÊNDICES

Apêndice 1 - Questionário

QUESTIONÁRIO A SER APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA BrP

Caro colega,

Este questionário é destinado a embasar uma pesquisa para o meu trabalho de conclusão de curso de MBA de Gestão de Negócios Financeiros, realizado na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e visa identificar a percepção dos funcionários sobre a importância da realização de treinamentos (cursos auto-instrucionais e presenciais) para o desenvolvimento e aprimoramento profissional.

Convido você a responder às questões abaixo. A devolução pode ser realizada através de e-mail para: gerusag@bb.com.br até o dia 25/09/11.

Obrigada pela sua atenção.

QUESTIONÁRIO

Considerando os cursos/treinamentos realizados nos últimos 12 (doze) meses, marque a opção que melhor se adequa à cada questão, de acordo com as alternativas apresentadas:

1) Tenho motivação para realizar os treinamentos?

- discordo totalmente discordo parcialmente não concordo e nem discordo
 concordo parcialmente concordo totalmente

2) Os cursos dos quais participei colaboraram e colaboram para meu crescimento profissional?

- discordo totalmente discordo parcialmente não concordo e nem discordo
 concordo parcialmente concordo totalmente

3) Sou eu quem escolho os cursos dos quais participo?

- discordo totalmente discordo parcialmente não concordo e nem discordo
 concordo parcialmente concordo totalmente

4) Os conteúdos abordados nos cursos são compatíveis com as atividades exercidas na dependência onde trabalho?

- discordo totalmente discordo parcialmente não concordo e nem discordo
 concordo parcialmente concordo totalmente

5) Consigo aplicar o conhecimento obtido na prática?

- discordo totalmente discordo parcialmente não concordo e nem discordo
 concordo parcialmente concordo totalmente

6) Após a realização do(s) curso(s) percebi melhorias em meu desempenho?

discordo totalmente discordo parcialmente não concordo e nem discordo
 concordo parcialmente concordo totalmente

7) O(s) curso(s) influencia(m) de forma benéfica para o atingimento das metas da agência?

discordo totalmente discordo parcialmente não concordo e nem discordo
 concordo parcialmente concordo totalmente

8) Consigo realizar o curso/treinamento no local de trabalho sem que seja interrompido(a)?

discordo totalmente discordo parcialmente não concordo e nem discordo
 concordo parcialmente concordo totalmente

9) A carga horária do curso é compatível com a execução de minhas tarefas diárias?

discordo totalmente discordo parcialmente não concordo e nem discordo
 concordo parcialmente concordo totalmente

10) Acredito que o local de trabalho seja o ideal para a realização de curso(s)?

discordo totalmente discordo parcialmente não concordo e nem discordo
 concordo parcialmente concordo totalmente

11) Sinto-me mais motivado após a participação em um curso/treinamento?

discordo totalmente discordo parcialmente não concordo e nem discordo
 concordo parcialmente concordo totalmente

12) Tenho apoio do meu superior imediato para a realização de curso/treinamento auto-instrucional?

discordo totalmente discordo parcialmente não concordo e nem discordo
 concordo parcialmente concordo totalmente

13) Tenho apoio do meu superior imediato para a realização de curso/treinamento presencial?

discordo totalmente discordo parcialmente não concordo e nem discordo
 concordo parcialmente concordo totalmente

14) Participei de curso/treinamento presencial nos últimos 12 (doze) meses?

discordo totalmente discordo parcialmente não concordo e nem discordo
 concordo parcialmente concordo totalmente

15) Considero os cursos auto-instrucionais mais produtivos para a aquisição do conhecimento?

discordo totalmente discordo parcialmente não concordo e nem discordo
 concordo parcialmente concordo totalmente

16) Considero os cursos presenciais mais produtivos para a aquisição do conhecimento?

discordo totalmente discordo parcialmente não concordo e nem discordo
 concordo parcialmente concordo totalmente

- Cargo atual no Banco: _____ Sexo: () F () M

- Tempo de serviço no Banco: () 0 a 10 anos () 10 a 20 anos () mais de 20 anos

- Sugestões e/ou comentários:

Apêndice 2

Figura 1 - Currículo da Universidade Corporativa

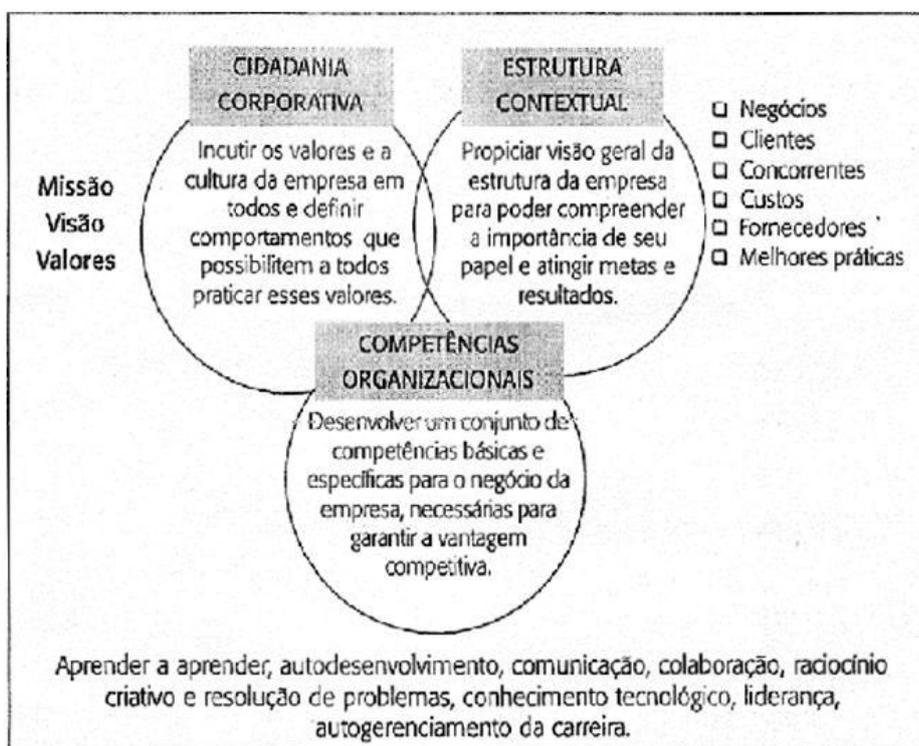
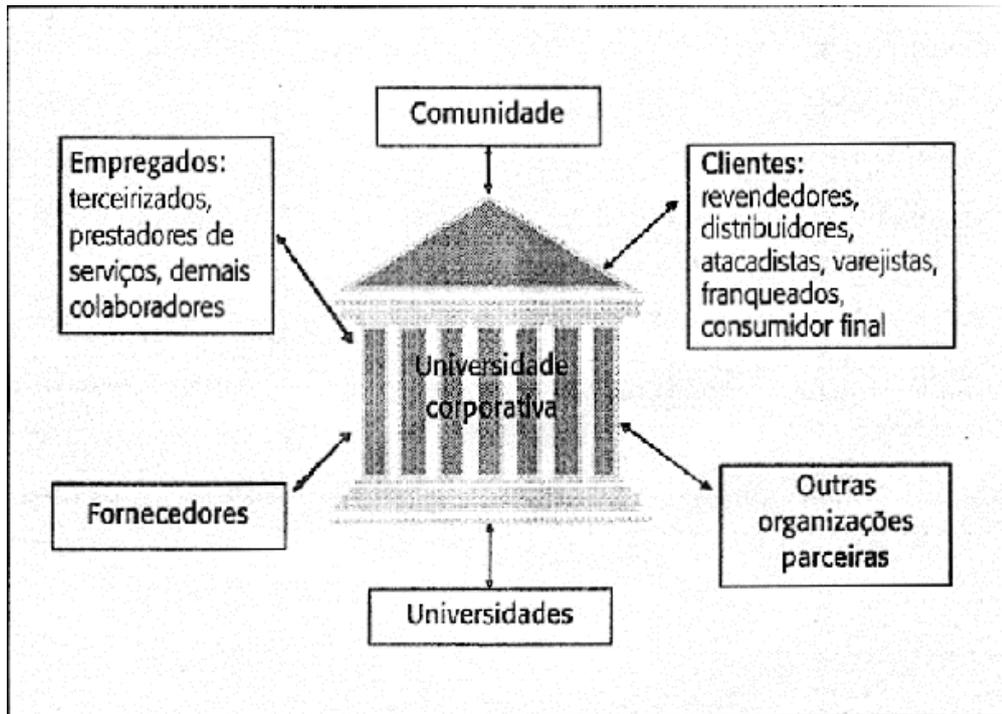


Figura 2 - Stakeholders da Universidade Corporativa



Fonte: MEISTER, J. C. A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. Tradução: Maria Claudia S. R. Ratto. São Paulo: Makron Books, 1999 (figuras 1 e 2).

Apêndice 3

Tabela 1 - Dois Tipos de Conhecimento

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento seqüencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

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