

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

Rosane Aparecida Mignoni

**A VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS DAS AGÊNCIAS DA
REGIONAL PASSO FUNDO/RS SOBRE AS FERRAMENTAS
DE APRENDIZAGEM DISPONIBILIZADAS PELO BANCO
DO BRASIL**

Barros Cassal/RS
2007

Rosane Aparecida Mignoni

**A VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS DAS AGÊNCIAS DA
REGIONAL PASSO FUNDO/RS SOBRE AS FERRAMENTAS
DE APRENDIZAGEM DISPONIBILIZADAS PELO BANCO
DO BRASIL**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a aquisição do título de Pós-Graduação Lato Sensu em Negócios Financeiros.

Orientador: Prof. Roberto Lima Ruas

Barros Cassal/RS
2007

Rosane Aparecida Mignoni

**A VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS DAS AGÊNCIAS DA
REGIONAL PASSO FUNDO/RS SOBRE AS FERRAMENTAS
DE APRENDIZAGEM DISPONIBILIZADAS PELO BANCO
DO BRASIL**

Conceito final:

Aprovado em.....de.....de.....

BANCA EXAMINADORA:

DEDICATÓRIA

À minha família e amigos que sempre me apoiaram durante a realização deste curso.

AGRADECIMENTOS

A Deus e à Nossa Senhora.

Aos colegas do Banco do Brasil pela colaboração no desenvolvimento deste trabalho.

Ao meu tutor, o Professor Daniel Garcia Haro que me auxiliou na condução final deste trabalho e

Aos demais professores e tutores da Escola de Administração da UFRGS pelas valiosas contribuições e orientações.

O homem é um ser inacabado e inconcluso, por isso se educa.

Paulo Freire

RESUMO

Hoje o grande diferencial competitivo de uma empresa é o seu capital humano, por isso há uma grande preocupação com a educação e daí surgem as universidades corporativas. O Banco do Brasil traz inserido em sua cultura a contínua qualificação de seus profissionais e assim disponibiliza aos seus funcionários diversas ferramentas de aprendizagem, principalmente o desenvolvimento de cursos à distância e presenciais. O objetivo principal deste estudo é conhecer a visão dos funcionários das agências da Regional Passo Fundo/RS sobre estas ferramentas de aprendizagem disponibilizadas pelo banco. Para tanto desenvolveu-se uma pesquisa na metodologia survey, de caráter descritivo com perguntas fechadas, que foi aplicada aos gerentes e demais funcionários. Após a coleta de dados, efetuou-se a análise dos dados, onde pode-se verificar que há um alto nível de aprovação e satisfação com a participação dos programas de qualificação do banco, tanto para o crescimento pessoal e profissional da cada um, como para os resultados das agências. A principal dificuldade e barreira encontrada tanto pela gerência, como pelos demais funcionários é o tempo disponível para a realização dos cursos e acompanhamento das alterações normativas do banco. Percebe-se que o que falta é uma melhor adequação de horário e a revisão do quadro de funcionários das agência para uma maior acessibilidade às ferramentas de aprendizagem do banco.

Palavras-chave: Educação – Conhecimento – Aprendizagem organizacional – Educação corporativa.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
1.1 OBJETIVOS	09
1.2 JUSTIFICATIVAS	10
1.3 SUMÁRIO DO MÉTODO E ESTRUTURA DO TRABALHO.....	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 A APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES	12
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO	14
2.3 A ORGANIZAÇÃO DO SÉCULO XXI	16
2.3.1 Educação Corporativa	16
2.3.1.1 Educação Corporativa do Banco do Brasil	18
2.3.2 Universidade Corporativa	19
2.3.2.1 A Universidade Corporativa do Banco do Brasil	22
3 METODOLOGIA	25
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	27
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	27
4.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GERENTES	29
4.3 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS RELACIONANDO-O COM O QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GERENTES	32
5 CONCLUSÕES	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41
ANEXO 1 – MODELO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS... 43	
ANEXO 2 – MODELO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GERENTES..... 46	

1. INTRODUÇÃO

Vivemos num mundo onde a informação e o conhecimento é fundamental para o sucesso de um profissional e conseqüentemente da organização onde o mesmo esteja vinculado. Porém, o volume de informações que recebemos durante o nosso dia é intenso e a nossa capacidade de filtrá-las e internalizar o que realmente é importante para nossas vidas é testado a todo o momento.

Existem diversas formas de aprendizagem dentro de uma organização, algumas estão inseridas no nosso dia a dia e acontecem naturalmente, outras colocadas a nossa disposição e buscamos-as conforme nossa necessidade, interesse e tempo disponível para o estudo. Temos a necessidade de estarmos em constante atualização, caso contrário corremos o risco de perdermos espaço no mercado de trabalho, porém parece que o nosso tempo é cada vez menor, cada vez mais temos que ser capazes de fazer mais de uma tarefa ao mesmo tempo.

A finalidade deste trabalho é conhecer a visão dos funcionários do Banco do Brasil, das agências da Regional Passo Fundo/RS, quanto às ferramentas de aprendizagem que o Banco do Brasil disponibiliza e qual o nível de contribuição para a melhoria dos resultados das atividades diárias, além de conhecer qual a importância deste aprendizado para o crescimento pessoal de cada um.

O Banco do Brasil traz aos seus funcionários, diariamente, uma enorme gama de informações, além de estabelecer metas por agência para treinamento de funcionários. É do conhecimento de todos que esta atitude demonstra o comprometimento do Banco do Brasil com o desenvolvimento e crescimento profissional de seus colaboradores, mas é importante conhecermos como está repercutindo para a empresa e para cada um dos envolvidos este trabalho. Muitas vezes cursos a distância são colocados como uma obrigação ao funcionário, que o faz por que precisa somar horas de treinamento, mas sem uma real produtividade, por que tem muito trabalho a ser feito e sua única preocupação é concluir aquele curso o mais rápido possível. O mesmo acontece com as normas que sofrem mudanças diariamente. É preciso conhecê-las para um bom desenvolvimento das atividades diárias, mas o tempo é restrito e muitas vezes nem tomamos conhecimento das mesmas.

O desenvolvimento deste trabalho será embasado em bibliografias especializadas no assunto e a consultas em trabalhos já desenvolvidos nesta área, assim como artigos e reportagens já publicadas.

Para conhecimento da visão dos funcionários utilizar-se-á métodos de pesquisa, como questionários desenvolvidos junto aos funcionários das agências da Regional Passo Fundo/RS.

Pretende-se com este trabalho contribuir para a melhoria do aproveitamento, por parte dos funcionários, da utilização das ferramentas de aprendizagem organizacional que estão à disposição de todos.

A partir do tema proposto, decorrem as seguintes questões norteadoras do estudo.

1. Como é visto pelos funcionários das agências da Regional Passo Fundo/RS os métodos de aprendizagem disponibilizados pelo Banco do Brasil?
2. Qual a importância deste aprendizado para o atingimento das metas da agência e para o crescimento pessoal de cada um?
3. Como os funcionários conciliam o tempo na sua jornada de trabalho para se manterem atualizados das alterações normativas internas que são publicadas diariamente no sistema interno do Banco e para realizarem os cursos que são exigência no Acordo de Trabalho?

1.1. OBJETIVOS:

Objetivo principal:

Conhecer a visão dos funcionários das agências da Regional Passo Fundo/RS quanto às ferramentas de aprendizagem disponibilizadas pelo Banco do Brasil.

Objetivos Específicos:

1. Conhecer o grau de envolvimento dos funcionários do Banco do Brasil, das agências da Regional Passo Fundo/RS, com as ferramentas de aprendizagem que são colocadas a sua disposição.
2. Avaliar a percepção dos funcionários sobre a qualidade dos cursos disponibilizados pelo Banco, tanto a distância como presenciais, desenvolvendo pesquisa junto aos funcionários.
3. Conhecer o nível de contribuição para o resultado das agências da Regional Passo Fundo/RS, com o desenvolvimento e crescimento profissional e pessoal de seus funcionários, na opinião do administrador da agência e demais funcionários.

4. Sugerir formas que levem a um melhor aproveitamento das ferramentas de aprendizagem disponibilizadas pela organização Banco do Brasil aos seus funcionários.

1.2. JUSTIFICATIVA

O Banco do Brasil é uma instituição que exerce sua função na sociedade como agente financeiro que busca o resultado em primeiro lugar, mas com responsabilidade sócio ambiental. Dentro deste contexto disponibiliza ao público externo e principalmente interno várias ferramentas de aprendizagem. Ao público externo há disponibilidade da realização de diversos cursos no portal da UNIBB (Universidade Corporativa do Banco do Brasil). Neste mesmo portal há um acesso restrito aos funcionários, com uma gama maior de opções, além disso, disponibiliza e exige através do Acordo de Trabalho a realização de diversos cursos à distância, com material impresso e/ou áudio-visual e cursos presenciais realizado pela GEPES (Gestão de Pessoas). É visível o compromisso do Banco do Brasil em manter seus funcionários em freqüente processo de qualificação, o que é positivo para empresa e para seus profissionais, porém o dia-a-dia de trabalho nas agências é notadamente estressante e em grande volume. Baseando-se nesta realidade, este trabalho busca conhecer a opinião dos funcionários sobre como este processo é desenvolvido no seu dia-a-dia e qual a avaliação da qualidade e resultados que são percebidos por eles como atores principais deste universo de aprendizagem.

1.3. SUMÁRIO DO MÉTODO E ESTRUTURA DO TRABALHO

Para estudo e análise do tema proposto neste trabalho, será desenvolvida pesquisa quantitativa, pelo método survey, com aplicação de questionários com perguntas fechadas aos gerentes e demais funcionários das agências da Regional Passo Fundo/RS. A análise dos questionários aplicados será por freqüência de respostas e segmentação por dados demográficos. Serão analisadas e comparadas as respostas dos gerentes e demais funcionários referentes às mesmas questões abordadas.

O presente trabalho tem o seu conteúdo desenvolvido em quatro capítulos. Este primeiro descreveu o tema proposto, suas considerações iniciais e os argumentos em favor de sua importância.

O capítulo 2, Fundamentação Teórica, apresenta a bibliografia que dá sustentação teórica a esta monografia. São apresentados conceitos e teorias relevantes para esta pesquisa. São explorados os seguintes temas: Aprendizagem nas Organizações, Gestão do Conhecimento, A Organização do Século XXI, e dentro deste último tópico é abordado Educação Corporativa e Universidade Corporativa.

O capítulo 3, Metodologia, relata os procedimentos adotados para o desenvolvimento da pesquisa, forma de aplicação do instrumento de pesquisa adotado e metodologia de análise dos dados coletados.

O capítulo 4, Análise dos Resultados, apresenta os dados coletados como descrito no capítulo anterior, a apresentação das respostas obtidas na pesquisa de forma quantitativa e a sua relevância para o tema, assim como uma correlação entre as respostas dos gerentes e dos demais funcionários em relação a questões do mesmo conteúdo. Relaciona conceitos e teorias, abordados na Fundamentação Teórica, que corroboram ou não com os resultados obtidos.

Encerra-se o estudo com a apresentação das conclusões decorrentes dos dados. Neste capítulo são apresentadas também as limitações e sugestões para próximos estudos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o desenvolvimento deste trabalho nos embasamos em bibliografias que se referem a aprendizagem nas organizações, gestão do conhecimento, educação corporativa e o surgimento das universidades corporativas, que é parte central da educação desenvolvida dentro do Banco do Brasil. Salientamos também tópicos que falam da educação corporativa no Banco do Brasil e a Universidade Corporativa do Banco do Brasil. Todos os assuntos aqui abordados são fundamentais para um bom desenvolvimento da pesquisa proposta.

2.1. A APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Fleury, et al. (2002), organizações que enfrentam condições de incerteza, ambientes em mudança e intensa competição devem ser capazes de aprender e, ao fazê-lo, desenvolver novos conhecimentos. Já se tornou lugar-comum afirmar que o recurso mais valioso das organizações em um cenário de mudanças e crescente complexidade são as pessoas. Temas como capital humano, capital intelectual, inteligência competitiva e gestão do conhecimento vêm se tornando palavras de ordem nas organizações, com diferentes significados e implicações. Todo processo de aprendizagem e criação de novo conhecimento começa no nível individual, isto é, nas pessoas. São as pessoas o ponto de partida e de sustentação para a ação estratégica da organização em seu dia-a-dia.

A aprendizagem pode ser entendida como um processo de mudança provocado por estímulos diversos e mediado por emoções que podem ou não produzir mudança no comportamento da pessoa.

Para muitos especialistas, existe uma distinção entre o processo de aprendizagem, que ocorre dentro do organismo de quem aprende, e as respostas emitidas pelo indivíduo, as quais podem ser observáveis e mensuráveis. Dentro dessa concepção, há duas vertentes teóricas em que, basicamente, os modelos de aprendizagem se sustentam:

- Modelo behaviorista: tem como principal foco o comportamento, que pode ser observado e mensurado. Nesse caso, planejar o processo de aprendizagem implica concebê-lo como passível de observação, mensuração e réplica científica.

- Modelo cognitivo: enfoca tanto aspectos objetivos e comportamentais quanto aspectos subjetivos. Levam em consideração as crenças e as percepções dos indivíduos, que influenciam seu próprio processo de apreensão da realidade. (FLEURY, et al., 2002).

As discussões sobre aprendizagem em organizações enraízam-se mais fortemente na perspectiva cognitiva, enfatizando, porém, as mudanças comportamentais observáveis.

Em uma organização, o processo de aprendizagem pode ocorrer em três níveis:

- Nível do indivíduo: é o primeiro nível do processo de aprendizagem. Está carregado de emoções positivas ou negativas, por meio de caminhos diversos.

- Nível de grupo: a aprendizagem pode vir a constituir um processo social partilhado pelas pessoas do grupo.

- Nível da organização: o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhados pelo grupo, torna-se institucionalizado e se expressa em diversos artefatos organizacionais, como estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos. As organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações. (Fleury, et al., 2002).

Nesta abordagem a aprendizagem organizacional não existe sem a aprendizagem individual. A força principal de uma organização são as pessoas e delas depende a construção da organização que aprende.

Senge (1998, p.37) conceitua "organizações que aprendem" como:

Organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamentos novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

E complementa sua idéia:

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

Segundo Senge (1998), haveria cinco disciplinas fundamentais para a constituição de organizações capazes de 'aprender':

1. **pensamento sistêmico**, definido como a estrutura conceitual cujo objetivo seria tornar clara a visão de conjunto a partir da qual as alterações necessárias à melhoria da organização seriam identificadas;

2. **domínio pessoal**, entendido como a capacidade de os indivíduos da organização esclarecerem e buscarem a efetivação de suas aspirações pessoais;

3. **modelos mentais**, identificados como as idéias profundamente arraigadas, generalizações e imagens que influenciam a visão de mundo e os comportamentos pessoais;

4. **a construção de uma visão compartilhada**, considerado como a busca de imagens do futuro que promoveriam o engajamento dos membros da organização;

5. **aprendizado em equipe**, considerado como decorrente da capacidade de reconhecer os padrões de interação entre integrantes de um grupo capazes de favorecer ou dificultar seu desempenho conjunto.

É vital que as cinco disciplinas se desenvolvam como um conjunto. Isso é desafiador, pois é muito difícil integrar novas ferramentas do que simplesmente aplicá-las separadamente. Mas as recompensas são enormes.

Por isso o pensamento sistêmico é a quinta disciplina, aquela que integra as outras, fundindo-se em um coerente de teoria e prática. Impede-as de serem truques separados ou o mais recente modismo para mudança organizacional. Sem uma orientação sistêmica, não há motivação para analisar as inter-relações entre as disciplinas. Senge (1998, pg. 45).

Segundo Amorim (2007), um dos primeiros problemas da aprendizagem nas organizações é como obter as condutas consideradas adequadas aos objetivos empresariais, como coordenar um processo que é pessoal, particular, ao longo de eventos coletivos, sob o controle da organização.

Se as organizações pretendem ensinar, convém considerar o indivíduo em sua totalidade, oferecendo-lhe oportunidades de aprendizagem, além do desenvolvimento de competências para a produtividade. As organizações, ao insistirem nos treinamentos exclusivos de técnicas, podem estar obtendo resultados pífios, desperdiçando recursos, na linha do "fingir ensinar e fingir aprender".

Amorim (2007) entende que, nesse contexto teórico, "organizações que aprendem" é um termo impróprio, pois as pessoas aprendem, não as organizações, mesmo que as primeiras aprendam a partir das experiências propiciadas pela organização.

2.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento tem sido reconhecido como sendo um dos principais recursos estratégicos das empresas no mundo atual e, em conseqüência, a aprendizagem tem sido considerada como sendo o processo mais importante. As empresas inovadoras e competitivas são aquelas que desenvolvem a habilidade de gerenciar o conhecimento, incorporando-o aos seus produtos e serviços.

Fleury, et al. (2002) destaca que "o conhecimento é um recurso que pode e deve ser gerenciado para melhorar o desempenho da empresa. Ela, portanto, precisa descobrir as formas pelas quais o processo de aprendizagem organizacional pode ser estimulado e investigar como o conhecimento organizacional pode ser administrado para atender às suas

necessidades estratégicas, disseminado e aplicado por todos como uma ferramenta para o sucesso da empresa".

Segundo Fleury e Fleury (2004), a aquisição do conhecimento e o desenvolvimento de competências podem ocorrer por processos pro ativos ou por processos reativos.

Entre os processos pro ativos, os autores destacam a experimentação e a inovação, que implicam a geração de novos conhecimentos e metodologias, gerando novos produtos ou serviços, com base em situações não rotineiras; a experimentação é usualmente motivada por oportunidades de expandir horizontes e não pelas dificuldades existentes.

Entre os processos reativos, destacam:

- Resolução sistemática de problemas: contempla diagnósticos elaborados com uso de métodos científicos, utilização de dados para a tomada de decisão e recursos da estatística para organizar as informações e fazer inferências.

- Experiências realizadas por outros: a observação das experiências realizadas por outras organizações pode constituir importante caminho para a aprendizagem organizacional.

- Contratação de pessoas: o chamado "sangue novo" pode constituir importante fonte de renovação dos conhecimentos na organização.

Segundo os mesmos autores a disseminação pode acontecer por processos diversos:

- Comunicação e circulação de conhecimentos: orienta-se pela circulação rápida e eficiente de novas idéias por toda a organização como forma de aumentar seu impacto por serem compartilhadas coletivamente.

- Treinamento: essa talvez seja a forma mais corriqueira de pensar o processo de aprendizagem e disseminação de novas competências.

- rotação de pessoas: por áreas, unidades, posições na empresa, de forma a vivenciar novas situações de trabalho e compreender a contribuição das diferentes posições para o sistema-empresa.

- trabalho em equipes diversas: consiste na interação entre pessoas de diferentes origens, formação, experiência profissional. Esta experiência propicia a disseminação de idéias, propostas e novas soluções para os problemas.

Codificação do conhecimento ou construção da memória:

O objetivo da codificação é apresentar o conhecimento numa forma que o torne acessível àqueles que precisam dele. As tecnologias da informação e comunicações permitem uma maior codificação do conhecimento e, portanto, aceleram o processo de inovação e mudança tecnológica. Mas alguns tipos de conhecimento não podem ser efetivamente codificados, pelo menos por escrito. Polanyi (1983) lembra que é quase impossível

reproduzir, num banco de dados ou documento, o conhecimento tácito: tente explicar detalhes como nadar ou andar de bicicleta.

Para Fleury e Fleury (2004) a construção da memória organizacional refere-se ao processo de armazenagem de informações com base na história organizacional e deve incluir todas as experiências, tanto as bem sucedidas quanto as mal sucedidas. Todas estas informações podem auxiliar na tomada de decisões.

2.3. A ORGANIZAÇÃO DO SÉCULO XXI

O grande desafio das Organizações do Século XXI será atrair e reter clientes, fornecedores e colaboradores. A estratégia empresarial necessitará estar fortemente apoiada em uma base de educação continuada dos empresários, executivos e técnicos que compõe a organização. Isto se fará por meio de programas estruturados sob medida para as necessidades específicas do negócio e que valorizem o raciocínio criativo, a resolução de problemas, o desenvolvimento de lideranças, o autogerenciamento da carreira, a efetividade na comunicação e na colaboração, além do desenvolvimento tecnológico (DRUCKER, 1997).

A educação corporativa vem ganhando importância como recurso para a obtenção de vantagens competitivas para as empresas do século XXI. Está surgindo um conjunto totalmente novo de tecnologias que exigirão do trabalhador, seja no setor administrativo ou no setor produtivo, a postura do aprendizado permanente.

2.3.1. EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Meister (1999, p.86) define Educação Corporativa como:

É o esforço institucional estruturado de desenvolvimento continuado do potencial humano, compreendendo toda a cadeia de valor composta dos fornecedores e clientes da organização, dela própria e da sociedade, com o objetivo de contribuir para o alcance de metas e resultados essenciais à sobrevivência e ao crescimento sustentado da organização.

A ação voltada para toda a cadeia de valor da empresa, mencionada por Meister (1999), conduz ao desenvolvimento de programas de educação continuada, como suporte à melhoria de resultados do negócio e ao aumento da competitividade da organização.

Estes programas de educação continuada usam, em geral, conforme a mesma autora, as seguintes formas de oferta de cursos:

- a) cursos presenciais, montados pela própria empresa, oferecidos internamente;

- b) cursos presenciais, contratados de terceiros, oferecidos dentro ou fora da empresa;
- c) cursos a distância via CD-ROM, Internet ou teleconferência, desenvolvidos internamente ou contratados de terceiros.

Meister (1999) também caracteriza a educação corporativa como um processo influenciado por três variáveis que interagem entre si:

- a) variável tecnológica - no sentido que o processo se realiza em um ambiente tecnológico que propicia a aprendizagem em rede;

- b) variável comportamental - pois existem aspectos relacionados como motivação, cognição e outros de natureza psico-comportamental envolvidos no processo.

- c) variável organizacional - não limitada ao aspecto organizacional do processo de aprendizagem em si, mas envolvendo, também, a ambientação do processo dentro da cultura corporativa e o planejamento estratégico da organização.

Desdobrando-se cada segmento do conceito apresentado por Meister (1999), depreende-se que a educação corporativa está simultânea e intimamente relacionada ao desenvolvimento das pessoas e às metas organizacionais, o que implica, de um lado, reconhecimento do valor estratégico das pessoas e, de outro lado, o propósito de se buscar patamares cada vez mais significativos de aplicabilidade de conhecimentos ao posto de trabalho.

O conceito demonstra também que o esforço institucional destinado ao desenvolvimento de pessoas precisa ser permanente e contínuo, fazendo com que trabalho e estudo tenham fronteiras cada vez mais tênues, se é que essas fronteiras ainda subsistem. Atualmente é fácil defender o postulado de que trabalho e estudo nem sequer se diferenciam, de vez que há aprendizado constante no trabalho, seja por intermédio de ações de autodesenvolvimento ou pelas inúmeras possibilidades de se colocar em prática estratégias como o "capacitação em serviço".

O processo de educação dentro das corporações era considerado, e em muitos casos ainda é, função de departamento de recursos humanos, mais precisamente da área de treinamento e desenvolvimento. À medida que cresce a compreensão de que a educação é um processo contínuo e não um evento isolado, a educação corporativa ganha força nas organizações.

O que torna a educação corporativa, **corporativa**, é a sua ligação com a estratégia institucional. É consensual entre as médias e grandes corporações a visão de que a estratégia depende da aprendizagem e esta depende do desenvolvimento de competências organizacionais e individuais específicas.

As competências individuais devem ser consideradas no seu alinhamento com as competências essenciais da organização.

Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função. A existência dessas competências possibilita as escolhas estratégicas gerando um “círculo virtuoso” (FLEURY e OLIVEIRA, 2001, p.23-25).

A competência organizacional pode ser vista como a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. O seu desenvolvimento tem como objetivo melhorar o desempenho organizacional conferindo diferenciação e competitividade às empresas.

Definidas como “combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional que agrega valor a pessoas e organizações”, as competências organizacionais são as competências necessárias para que a organização e as equipes de trabalho realizem os objetivos organizacionais (CARBONE et al., 2005, p.76).

Em face deste cenário, várias empresas reconhecendo a rápida obsolescência do conhecimento e a necessidade de desenvolver seus próprios sistemas educacionais de forma intimamente alinhados com a estratégia do negócio, estão implementando projetos de educação corporativa, dentre os quais se destacam as Universidades Corporativas.

2.3.1.1. EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BANCO DO BRASIL

As informações a seguir foram extraídas do site da UNIBB, disponível em <<https://www13.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/func/lgn/UnivCorpLogin.jsp>>, acessado em: 02 de agosto de 2007.

O sistema de educação corporativa do Banco do Brasil existe desde 1965. Ao longo desse tempo, vem sendo oferecidas oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional a todos os funcionários.

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 a performance 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 (mídia impressa, vídeo, TV Corporativa, Treinamento Baseado em Computador - TBC, 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 on-line, etc.

As ações de capacitação estão organizadas em duas grandes vertentes:

Programas de Apoio e Estímulo à Educação Formal

Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior, que inclui:

- bolsas de Graduação
- bolsas de pós-graduação lato sensu, em nível de especialização
- bolsas de pós-graduação stricto sensu - mestrado e doutorado

Programa de Aperfeiçoamento em Idiomas Estrangeiros

Programas de Educação Empresarial

- Cursos
- Ciclo de Palestras
- BB MBA - Desenvolvimento da Excelência Técnico-Gerencial
- Excelência Executiva
- Novos Gestores (programa de identificação e capacitação)
- Treinamento no exterior (preparação de gestores da área internacional)
- Outros eventos de atualização profissional.

2.3.2. A UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Franco (apud COSTA, 2001, p.45) define universidade corporativa (UC) como "uma atividade estrategicamente orientada para integrar o desenvolvimento das pessoas, como

indivíduos, ao desempenho esperado delas como equipes, em que todos possuirão uma visão estratégica dos destinos da organização".

Meister (1999, p.34) afirma que universidade corporativa é "um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização".

O entendimento no campo da administração, que se tem do termo "estratégia" e de sua variante "estratégico (a)" é, de fato, muito inconsistente e livre. Várias são as definições e são os seus usos. Da mesma forma a expressão "guarda-chuva estratégico" é imprecisa, e conseqüentemente, de entendimento mais subjetivo ainda. Para Mintzberg (2000, p.18), por exemplo, a expressão "guarda-chuva", neste sentido apresentado, tem a seguinte conotação:

Todas as estratégias da vida precisam misturar as duas (estratégias deliberadas e emergentes) de alguma forma [...]. Em outras palavras, as estratégias devem formar bem como ser formuladas. Por exemplo: uma estratégia guarda-chuva significa que as linhas gerais são deliberadas (como buscar faixas superiores de mercado), ao passo que os detalhes são deixados para emergir no percurso (quando, onde, como).

Junqueira e Vianna (2003) conceituam universidade corporativa como:

"Uma forte evolução qualitativa da tradicional área de treinamento e desenvolvimento a qual, longe de caracterizar um rótulo, uma embalagem redesenhada, ou muito menos um modismo, virá representar um instrumento viabilizador de uma base humana que sustente o desenvolvimento estratégico das empresas".

Os três conceitos apresentados enfatizam a função da universidade corporativa como instrumento de desenvolvimento de pessoas, visando em última instância o alcance das metas e estratégias organizacionais. De toda forma, são reduzidas as teorias que tratam da base conceitual do tema, em face de ser esta proposta, de certa maneira, recente.

Para Eboli (2002), a missão de uma universidade corporativa consiste em formar e desenvolver talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), através de um processo de aprendizagem ativa e contínua. O objetivo principal desse sistema são o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio.

De forma geral as experiências nessa área enfatizam os seguintes objetivos globais:

- difundir a idéia de que o capital intelectual será o fator de diferenciação das empresas;
- despertar nos talentos individuais a vocação para o aprendizado;
- incentivar e estruturar atividades de autodesenvolvimento;

- motivar e reter os melhores talentos, contribuindo para o aumento da felicidade pessoal dentro de clima organizacional saudável;

- responsabilizar cada talento pelo processo de autodesenvolvimento.

As experiências de implementação de projetos de UC tendem a se organizar em torno de alguns princípios. O primeiro deles diz respeito ao desenho de programas que incorporem a identificação das competências críticas empresariais e humanas. O segundo refere-se à migração do modelo sala-de-aula para múltiplas formas de aprendizagem - aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar. Outros pontos correspondem ao delineamento de programas que reflitam o compromisso da empresa com a cidadania empresarial, ao estímulo de gerentes e líderes para o envolvimento com o processo de educação, assumindo assim o papel de agentes de mudança, formadores de talentos e disseminadores da cultura organizacional, e à criação de sistemas eficazes de avaliação dos investimentos e dos resultados obtidos. Eboli (2002).

O desenvolvimento dos princípios citados acima é fundamental para o sucesso do processo de aprendizagem nas universidades corporativas.

Segundo Porto (2001, p.71), “aprender é mudar de atitude”. Assim, o objetivo dessa mudança é atingir uma forma mais adequada ao cumprimento das metas daquele que aprende. O que se pretende é uma forma de ação mais efetiva, ou seja, competência. Competência não é definida por aquilo que as pessoas sabem e compreendem, mas também pelo que podem fazer (capacidades), o que têm vontade de fazer e o que são (personalidade e atitude).

Nesse sentido, a gerência requer a integração de conhecimentos, compreensão, habilidade, vontade e compromisso. Isto significa que as ações das pessoas na empresa se manifestam pela sua forma de agir e pela sua conduta, não pelo que sabem, mas suas capacidades ou pelo que desejam.

Se a aprendizagem tem como meta melhorar a competência de alguém, então avaliar a eficácia da aprendizagem deste último equivaleria a avaliar o grau de crescimento de sua competência, e isto, é válido tanto para a aprendizagem individual quanto para a aprendizagem coletiva. Porto (2001).

E em todos os processos de aprendizagem, é necessário considerar em primeiro plano o desenvolvimento do ser humano, o seu crescimento pessoal e profissional colocado em prática na empresa é o que conduzirá a mesma ao sucesso.

A era da informação já está ultrapassada. Vive-se em plena era da educação - a informação transformada em conhecimento, que uma vez transmitido e comunicado se transforma em inteligência, agregando valor e gerando produção de bens, de serviços e de riquezas. Competência para o desenvolvimento de pessoas, especialmente tendo o interesse comum como fio conduto, e para a geração de

indivíduos melhores, mais responsáveis, mais colaboradores e mais cidadãos. (Eboli, 2002).

2.3.2.1. A UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL

As informações a seguir foram extraídas do site da UNIBB, disponível em <<https://www13.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/func/lgn/UnivCorpLogin.jsp>>, acessado em: 02 de agosto de 2007.

Papel da Universidade Corporativa

Desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos, por meio da criação de valor em soluções educacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da imagem institucional do Banco do Brasil.

Eixos Metodológicos

O processo educacional na Universidade Corporativa é orientado pelos seguintes princípios metodológicos:

- *Participante*: sujeito da educação - o aprendiz é reconhecido como agente da educação; daí ser denominado "participante". É ressaltada a dimensão da cidadania, ou seja, a ação efetiva de cada indivíduo para interferir no destino da comunidade. As tendências pedagógicas que buscam formatar o educando como ente passivo, mero receptor de conteúdos, são rejeitadas;
- *Problematização da Realidade* - os temas estudados referem-se a questões relevantes para os participantes e são apresentados de maneira não-dogmática. Nas ações educacionais internas, os problemas concretos do Banco são levantados e analisados pelos funcionários, possibilitando o desenvolvimento da capacidade crítica, a partir de uma visão multilateral da realidade;
- *Método Socializador e Dialógico* - o trabalho educacional é cooperativo, dirigido à elaboração conjunta de um saber que resulta da síntese entre teoria e prática. Além das técnicas de ensino individuais, utilizam-se técnicas socializadoras, fundamentadas no diálogo e no trabalho em equipe;
- *Democratização do Saber* - a vida no trabalho e na sociedade é parte da produção coletiva do saber; assim, o conhecimento e a oportunidade de aprender são compartilhados num espaço de igualdade;

- *Educação Contínua* - a aprendizagem é fundamentada na visão da educação como processo permanente e no propósito de autodesenvolvimento, favorecendo a humanização dos homens e mulheres que participam da ação educativa. A educação no trabalho é dinâmica e contínua e leva em consideração a atividade (tarefa), as pessoas (funcionários) e o contexto (ambiente);
- *Visão Global e Integrada da Dinâmica do Banco* - as ações educacionais direcionadas aos funcionários consideram o Banco do Brasil em sua totalidade (unidades, funcionários, clientes, fornecedores e parceiros) e em suas relações com o País e o mundo. A interdisciplinaridade e a troca de experiências entre os funcionários concretizam a idéia da dependência entre as partes e o todo. O planejamento educacional procura adequar o processo de ensino-aprendizagem às características do Banco, inserido num contexto social em permanente transformação.

A Universidade Corporativa:

- Contribui para o fortalecimento da imagem do Banco do Brasil;
- Desenvolve a excelência humana e profissional de seus públicos;
- Estimula a criatividade e a inovação;
- Favorece o desenvolvimento da cultura empresarial;
- Amplia as oportunidades de pesquisa;
- Cria uma base corporativa de conhecimentos que assegura a competitividade do Banco;
- Estimula a organização de espaços educativos em todas as unidades do Banco;
- Amplia a comunidade de aprendizagem do Banco do Brasil;
- Expande oportunidades educacionais ligadas à profissionalização, ao desenvolvimento da cidadania, da qualidade de vida e da cultura;
- Democratiza o acesso ao conhecimento, por meio de recursos de educação à distância;
- Valoriza o papel de gestores e executivos, que atuam como educadores;
- Estabelece parcerias com instituições de ensino.

Busca:

- Ser amplamente reconhecida pela qualidade de seus programas;
- Ser percebida pelos funcionários como um importante espaço de desenvolvimento pessoal e profissional;

- Contribuir para intensificar o relacionamento do Banco com a sociedade e o mercado;
- Contribuir com a ampliação dos negócios;
- Desenvolver o Capital Intelectual da organização.

Conforme conteúdo extraído do site da Universidade Corporativa do Banco do Brasil, podemos verificar a preocupação do banco com a contínua formação de seus profissionais, e para isso possui programas de aperfeiçoamento ministrados presencialmente e à distância, oferecidos ao público interno e alguns cursos presentes no site da UNIBB, também para o público externo.

Como cita Fleury, et al. (2002), todo processo de aprendizagem e criação de novo conhecimento começa no nível individual, isto é, nas pessoas. São as pessoas o ponto de partida e de sustentação para a ação estratégica da organização em seu dia-a-dia.

Segundo Amorim (2007), um dos primeiros problemas da aprendizagem nas organizações é como obter as condutas consideradas adequadas aos objetivos empresariais, como coordenar um processo que é pessoal, particular, ao longo de eventos coletivos, sob o controle da organização.

Se as organizações pretendem ensinar, convém considerar o indivíduo em sua totalidade, oferecendo-lhe oportunidades de aprendizagem, além do desenvolvimento de competências para a produtividade.

Assim podemos verificar o quanto é importante conhecer o envolvimento dos principais “atores” deste contexto, que são, neste estudo, os funcionários do Banco do Brasil, sua efetiva participação nestes programas de aperfeiçoamento e a percepção dos resultados obtidos.

Para Eboli (2002), a missão de uma universidade corporativa consiste em formar e desenvolver talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), através de um processo de aprendizagem ativa e contínua. O objetivo principal desse sistema são o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio.

3. METODOLOGIA

O Banco do Brasil possui como missão: “Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País”. (Disponível em <<https://www13.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/func/lgn/UnivCorpLogin.jsp>>, acessado em: 02 de agosto de 2007).

Em 198 anos de existência, o primeiro banco a operar no País coleciona histórias de pioneirismo e liderança. Hoje é líder em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no país, entre outros.

Possui um sistema de Educação Corporativa desde 1965 e em 2002 foi lançada a Universidade Corporativa do Banco do Brasil, que tem em seus princípios filosóficos e organizacionais que o profissional do Banco é sujeito do seu processo formativo: participa da ação que gera o seu próprio crescimento e o desenvolvimento da Organização. É uma pessoa que, ao lidar com os desafios, faz a diferença, na medida em que detém capacidade intelectual, conhecimentos e valores que conferem um caráter único à Empresa. Pode, assim, contribuir para o desenvolvimento das pessoas com as quais interage no dia-a-dia. É, também, agente de resultados, capaz de posicionar o Banco do Brasil na liderança dos mercados em que atua.

A administração do Banco do Brasil é descentralizada e possui Superintendências Estaduais e Regionais. Esta pesquisa abrange as agências subordinadas à Superintendência Regional de Passo Fundo/RS. Ao todo são 58 agências neste regional, com diferentes realidades, em termos de localização (região agrícola ou urbana) e com número de funcionário de acordo com a sua estrutura.

O método utilizado para o desenvolvimento da pesquisa foi survey.

Santos, Vidotto, Giublin (*apud* GIL, 2002) define o método de pesquisa do tipo survey com caracterizado pelo interrogatório direto de pessoas cujo comportamento ou conhecimento se deseja descobrir. Santos, Vidotto, Giublin (*apud* ROBSON, 1993) afirma que a survey possui como características fundamentais a seleção de uma amostra de indivíduos de uma população conhecida e a coleta de uma pequena quantidade de dados, em um formato padronizado, de um número relativamente grande de indivíduos. Segundo Gil (2002), neste tipo de estratégia de pesquisa procede-se a solicitação de informações a um

grupo significativo de indivíduos acerca do problema estudado. Em seguida, são obtidas as conclusões correspondentes aos dados coletados, mediante análise quantitativa.

Este método foi escolhido por ser o mais apropriado para se atingir o objetivo do trabalho que é conhecer a opinião dos funcionários sobre as ferramentas de aprendizagem do Banco do Brasil.

A partir da fundamentação teórica e dos objetivos traçados foram elaborados dois questionários que são apresentados no anexo 1 e 2. Foi aplicado um questionário com 9(nove) perguntas fechadas aos gerentes das agências e outro com 15(quinze) perguntas fechadas aos funcionários. A amostra de respondentes do instrumento de pesquisa é a seguinte:

Respondente tipo 1- Funcionários do Banco do Brasil, das agências da regional Passo Fundo (amostra: 100).

Respondente tipo 2- Gerentes das agências do Banco do Brasil, da regional Passo Fundo (população/amostra: 58 gerentes).

As pesquisas foram aplicadas aos respondentes por questionários entregues através do malote interno do banco.

A análise do questionário foi por frequência de respostas e segmentação por dados demográficos. Foram analisadas as respostas dos funcionários x gerentes.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O primeiro bloco dos questionários desenvolvidos tanto aos gerentes, quanto aos funcionários, serviu para traçar um perfil dos respondentes.

Foi aplicado um questionário aos gerentes das agências da Regional Passo Fundo, conforme apresentado no anexo 2, contando com 90% de participação, sendo que dos 58 gerentes, 52 responderam ao questionário. Abaixo apresenta-se a tabulação dos resultados obtidos no primeiro bloco do questionário aplicado aos gerentes.

Tabela 01 – Idade dos gerentes

IDADE	% FREQUÊNCIA RESPOSTAS
Menos de 25 anos	0,00%
Entre 25 e 30 anos	0,00%
Entre 31 e 35 anos	0,00%
Entre 36 e 40 anos	11%
Entre 41 e 45 anos	17%
Mais de 45 anos	72%

Conforme tabela 01, 72% tem mais de 45 anos de idade, 17% entre 41 e 45 anos e 11% entre 36 e 40 anos.

Tabela 02 – Tempo de serviço no banco gerentes

TEMPO SERVIÇO NO BANCO	% FREQUÊNCIA RESPOSTAS
Menos de 5 anos	0,00%
Entre 5 e 10 anos	0,00%
Entre 11 e 15 anos	9%
Entre 16 e 20 anos	17%
Mais de 20 anos	74%

Conforme apresentado na tabela 02, todos possuem mais de 10 anos de tempo de serviço no banco, sendo 74% com mais de 20 anos de banco.

Tabela 03 – Tempo de serviço no cargo de gerente

TEMPO DE SERVIÇO CARGO DE GERENTE	% FREQUÊNCIA RESPOSTAS
Menos de 1 ano	0,00%
Entre 1 e 3 anos	33%
Entre 4 e 6 anos	17%
Entre 7 e 10 anos	17%
Mais de 10 anos	33%

Conforme tabela 03, quanto ao tempo de serviço no cargo de gerente, 33% possuem mais de 10 anos no cargo, 17% entre 07 e 10 anos, 17% entre 4 e 6 anos e 33% entre 1 e 3 anos.

Tabela 04 – Número funcionários na agência

NÚMERO FUNCIONÁRIOS AGÊNCIA	% FREQUÊNCIA RESPOSTAS
Menos de 5 funcionários	0,00%
Entre 5 e 10 funcionários	31%
Entre 11 e 15 funcionários	15%
Entre 16 e 20 funcionários	44%
Mais de 20 funcionários	10%

Conforme tabela 04, com relação ao número de funcionários das agências sob sua responsabilidade, 10% possuem mais de 20 funcionários, 44% entre 16 e 20 funcionários, 15% entre 11 e 15 funcionários e 31% entre 5 e 10 funcionários.

No questionário aplicado aos funcionários, que se encontra no anexo 1, foi selecionado aleatoriamente uma amostra de 100 funcionários, sendo todos das agências pertencentes à Regional Passo Fundo. Destes, obteve-se 92% de participação, sendo que dos 100 selecionados, 92 responderam ao questionário Abaixo apresenta-se a tabulação dos resultados obtidos no primeiro bloco do questionário aplicado aos funcionários.

Tabela 05 – Idade dos funcionários

IDADE	% FREQUÊNCIA RESPOSTAS
Menos de 25 anos	14%
Entre 25 e 30 anos	21%
Entre 31 e 35 anos	14%
Entre 36 e 40 anos	14%
Mais de 40 anos	37%

Conforme dados apresentados na tabela 05, 37% dos respondentes tem mais de 40 anos, 14% entre 36 e 40 anos, 14% entre 31 e 35 anos, 21% entre 25 e 30 anos e 14% menos de 25 anos.

Tabela 06 – Tempo serviço no banco funcionários

TEMPO SERVIÇO NO BANCO	% FREQUÊNCIA RESPOSTAS
Menos de 5 anos	41%
Entre 5 e 10 anos	20%
Entre 11 e 15 anos	4%
Entre 16 e 20 anos	8%
Mais de 20 anos	27%

Conforme tabela 06, quanto ao tempo de serviço no banco, 27% possuem mais de 20 anos, 8% entre 16 e 20 anos, 4% entre 11 e 15 anos, 20% entre 5 e 10 anos e 41% menos de 5 anos. Aí observa-se a renovação do quadro de funcionários do banco, nos últimos anos.

Tabela 07 – Formação atual

FORMAÇÃO ATUAL	% FREQUÊNCIA RESPOSTAS
2º Grau	10%
Superior incompleto	37%
Superior completo	53%

Tabela 08 – Está estudando atualmente?

ESTÁ ESTUDANDO	% FREQUÊNCIA RESPOSTAS
Sim	45%
Não	55%

Conforme apresentado nas tabelas 07 e 08, com referência a formação, 53% possui curso superior completo e 37% incompleto, sendo que 45% dos funcionários estão estudando atualmente. Observa-se aí a preocupação dos funcionários com a sua formação profissional.

4.2. ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GERENTES

Com o questionário aplicado aos gerentes pretende-se conhecer a sua percepção em relação ao grau de envolvimento dos funcionários com as ferramentas de aprendizagem disponibilizadas pelo banco, o nível de contribuição para o resultado das agências com o desenvolvimento e crescimento profissional e pessoal de seus funcionários, na opinião dos

administradores e também captar o grau de dificuldade encontrado por eles para disponibilizar tempo aos funcionários sob sua responsabilidade para a realização dos cursos.

Foram aplicadas 09(nove) questões fechadas, com escala de resposta de 01 a 05, sendo 01(muito alto), 02(alto), 03(médio), 04(baixo) e 05(muito baixo). As respostas foram tabuladas conforme apresentado abaixo para posterior análise.

Tabela 09 - Questionário aplicado aos gerentes

QUESTÕES	ESCALA				
	1	2	3	4	5
1- Qual é o grau de iniciativa demonstrado pelos funcionários sob sua responsabilidade para realização dos cursos que o banco disponibiliza?		5%	78%	17%	
2- Em sua opinião, em que grau ocorre a disseminação dos conhecimentos adquiridos entre os funcionários no ambiente de trabalho?		17%	33%	50%	
3- Em que grau você percebe a prática dos conhecimentos adquiridos pelos funcionários nos cursos realizados no dia-a-dia de trabalho?		7%	88%	5%	
4- Em que grau você percebe satisfação dos funcionários com as ferramentas de aprendizagem que o banco lhes disponibiliza?		4%	79%	17%	
5- Em sua opinião, qual o grau de importância para o resultado da agência em ter os seus funcionários em contínuo processo de aprendizagem e qualificação?	78%		9%	13%	
6- Para você, em que grau foi e esta sendo importante para sua carreira a qualificação seguindo as ferramentas disponibilizadas pelo banco?	50%	17%	33%		
7- Qual o grau de dificuldade que você encontra para disponibilizar o tempo necessário aos funcionários sob sua responsabilidade para realização dos cursos no ambiente de trabalho?	17%	83%			
8- Qual o grau de dificuldade que você encontra para disponibilizar o afastamento dos funcionários sob sua responsabilidade para realização de cursos presenciais, fora do ambiente de trabalho?		83%	8%		9%
9- Em que grau você percebe que os funcionários sob sua responsabilidade conseguem acompanhar as alterações normativas que o banco publica diariamente?			50%	17%	33%

ESCALA: 1- Muito alto 2- Alto 3- Médio 4- Baixo 5- Muito baixo

Na questão 01, onde refere-se sobre o grau de iniciativa demonstrado pelos funcionários para a realização dos cursos disponibilizados pelo banco, 5% responderam ser alto, 78% responderam ser médio e 17% responderam ser baixo.

Na questão 02, onde indaga-se em que grau ocorre a disseminação dos conhecimentos adquiridos entre os funcionários no ambiente de trabalho, 17% responderam ser alto, 33% responderam ser médio e 50% responderam ser baixo.

Na questão 03, onde questiona-se sobre a percepção do administrador em relação à prática dos conhecimentos adquiridos pelos funcionários nos cursos realizados no dia-a-dia de trabalho, 7% responderam ser alto, 88% responderam ser médio e 5% responderam ser baixo.

Na questão 04, onde indaga-se em que grau o administrador percebe a satisfação dos funcionários com as ferramentas de aprendizagem que o banco lhes disponibiliza, 4% responderam ser alto, 79% responderam ser médio e 17% responderam ser baixo.

Na questão 05, onde refere-se ao grau de importância para o resultado da agência em ter seus funcionários em contínuo processo de aprendizagem e qualificação, 78% responderam ser muito alto, 9% responderam ser médio e 13% responderam ser muito baixo.

Na questão 06, onde indaga-se em que grau foi e está sendo importante para si próprio, em sua carreira profissional, a qualificação seguindo as ferramentas disponibilizadas pelo banco, 50% responderam ser muito alto, 17% responderam ser alto e 33% responderam ser médio.

Na questão 07, onde questiona-se sobre o grau de dificuldade encontrado para disponibilizar o tempo necessário aos funcionários para a realização de cursos no ambiente de trabalho, 17% responderam ser muito alto e 83% responderam ser alto.

Na questão 08, onde refere-se à dificuldade de disponibilizar o afastamento dos funcionários para a realização de cursos presenciais, fora do ambiente de trabalho, 83% responderam ser alto, 8% responderam ser médio e 9% responderam ser muito baixo.

Na questão 09, onde questiona-se em que grau o administrador percebe que os funcionários sob sua responsabilidade conseguem acompanhar as alterações normativas que o banco publica diariamente, 50% responderam ser médio, 33% responderam ser baixo e 17% responderam ser muito baixo.

Analisando as quatro primeiras questões pode-se verificar, que pela percepção da maioria dos administradores, o grau de iniciativa dos funcionários em participar dos cursos disponibilizados pelo banco é médio, assim como a disseminação dos conhecimentos entre os mesmos e a sua prática no dia-a-dia de trabalho. A maioria dos administradores percebe que o grau de satisfação dos funcionários em relação às ferramentas de aprendizagem disponibilizadas pelo banco também é médio.

Quanto ao grau de importância para o resultado da agência em ter seus funcionários em contínuo processo de aprendizagem e qualificação, a maioria considera muito alto, assim como a importância para sua própria carreira profissional em buscar sua qualificação seguindo as ferramentas disponibilizadas pelo banco.

Porém em relação às dificuldades encontradas pelos administradores para disponibilizar tempo aos funcionários que estão sob sua responsabilidade para realizar os cursos no ambiente de trabalho, assim como o afastamento, quando necessário, para realização de cursos presenciais fora da agência, a maioria considera muito alto. Quanto a percepção dos mesmos em relação a capacidade dos funcionários em acompanhar as alterações normativas que são publicadas diariamente no banco, 50% consideram haver um grau médio de acompanhamento e os demais consideram um grau baixo ou muito baixo.

4.3. ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS RELACIONANDO-O COM O QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GERENTES

Com o questionário aplicado aos funcionários pretende-se conhecer o grau de envolvimento dos funcionários com as ferramentas de aprendizagem que são colocadas a sua disposição, avaliar a percepção dos mesmos sobre a qualidade dos cursos disponibilizados pelo banco, tanto a distância quanto presenciais e também conhecer o nível de contribuição para o resultado das agências com o desenvolvimento e crescimento profissional e pessoal de seus funcionários e assim atingirmos o objetivo principal que é conhecer a visão dos funcionários quanto às ferramentas de aprendizagem disponibilizadas pelo banco. As respostas foram tabuladas conforme apresentado abaixo para posterior análise.

Tabela 10 – Cursos realizados no último ano

REALIZOU CURSOS?	PRESENCIAIS	À DISTÂNCIA
Sim	63%	88%
Não	37%	12%

Tabela 11 – Número cursos realizados

Nº CURSOS	PRESENCIAIS	À DISTÂNCIA
Um	65%	29%
Dois	28%	31%
Três	4%	13%
Mais de três	3%	27%

As tabelas 10 e 11 apresentadas acima referem-se às questões 01 e 02, onde questiona-se sobre a realização de cursos no último ano, sendo a 1ª questão sobre cursos presenciais e a 2ª sobre cursos à distância, 63% declararam ter realizado cursos presenciais, sendo que a

maioria destes realizou apenas um curso presencial. 88% declararam ter realizado cursos à distância, sendo que destes 27% realizaram mais de três cursos, 13% realizaram três cursos, 31% realizaram dois cursos e 29% realizaram apenas um curso.

Tabela 12 – Questões 3, 4 e 5

	TODOS	QUASE TODOS	ALGUNS	NENHUM
3- Quantos destes cursos foram realizados por livre iniciativa?	34%	20%	26%	20%
4- Quantos destes cursos foram realizados apenas por exigência do cumprimento do acordo de trabalho?	12%	14%	33%	41%
5- Quantos dos cursos à distância são desenvolvidos dentro da agência, em horário de expediente?	14%	2%	35%	49%

Na questão 03, onde questiona-se quantos destes cursos foram realizados por livre iniciativa, 34% responderam todos, 20% responderam quase todos, 26% responderam alguns e 20% responderam nenhum.

Na questão 04, onde indaga-se quantos destes cursos foram realizados apenas por exigência do acordo de trabalho(documento onde há um compromisso de cada agência em realizar o que ali está determinado, formalizado anualmente), 12% responderam todos, 14% responderam quase todos, 33% responderam alguns e 41% responderam nenhum.

Na questão 05, onde indaga-se quantos dos cursos à distância são desenvolvidos dentro da agência, em horário de expediente, a maioria respondeu nenhum ou alguns.

Tabela 13 – Questões 6 e 7

	SIM	NÃO
6- Você consegue acompanhar as alterações normativas internas do banco diariamente?	16%	84%
7- Você consegue colocar em prática os conhecimentos adquiridos com os cursos realizados no Banco, no dia-a-dia de trabalho?	90%	10%

Na questão 06, onde questiona-se sobre ser possível acompanhar as alterações normativas internas do banco diariamente, a maioria respondeu não.

Na questão 07, onde refere-se sobre a prática dos conhecimentos adquiridos com os cursos realizados no banco no dia-a-dia de trabalho, a maioria respondeu que consegue pôr em prática os conhecimentos adquiridos.

Tabela 14 – Questão 8

	EM SALA DE AULA	ATRAVÉS DE EXPERIÊNCIA	TREINAMENTO EM SERVIÇO	LEITURA E REFLEXÃO
8- Como você aprende melhor?	37%	41%	14%	8%

Na questão 08, onde refere-se sobre qual a melhor forma de aprendizagem, 41% responderam ser através de experiência (vivência no local de trabalho), 37% responderam ser em sala de aula, 14% treinamento em serviço e 8% leitura e reflexão (autodidata).

Tabela 15 – Questão 9

	EXCELENTE	MUITO BOM	BOM	RUIM	MUITO RUIM
9- Qual a sua avaliação em relação ao conteúdo dos cursos que você já participou?	8%	25%	67%	0,00%	0,00%

Na questão 09, onde questiona-se qual a avaliação dos funcionários em relação ao conteúdo dos cursos que já participou, a maioria avaliou como bom.

Tabela 16 – Questão 10

	MAIS DE TRÊS	TRÊS	DUAS	UMA	NENHUMA
10- Quantas vezes por semana você costuma acessar a UC do Banco do Brasil?	0,00%	0,00%	2%	21%	71%

Na questão 10, onde questiona-se quantas vezes por semana costuma-se acessar a Universidade Corporativa(UC) do Banco do Brasil, a maioria respondeu nenhuma vez.

Tabela 17 – Questão 11

	SIM	NÃO
11- Você gerencia a sua carreira, definindo uma meta e traçando um caminho a seguir para alcançá-la?	77%	23%

Na questão 11, onde indaga-se sobre o gerenciamento da própria carreira, definindo metas e traçando um caminho para alcançá-las, a maioria respondeu que sim – que gerencia a sua carreira.

Tabela 18 – Questões 12 e 13

	EXCELENTE	MUITO BOM	BOM	RUIM	MUITO RUIM
12- Qual a sua avaliação em relação à contribuição para o resultado da agência com a qualificação contínua dos funcionários?	16%	37%	47%	0,00%	0,00%
13- Qual a sua avaliação em relação à contribuição para o seu crescimento pessoal com a realização dos cursos oferecidos pelo banco?	10%	35%	55%	0,00%	0,00%

Na questão 12, onde refere-se a opinião dos funcionários em relação à contribuição para o resultado da agência com a qualificação contínua dos funcionários, 16% responderam ser excelente, 37% responderam ser muito bom e 47% responderam ser bom.

Na questão 13, onde refere-se a avaliação em relação à contribuição para o crescimento pessoal dos funcionários com a realização dos cursos oferecidos pelo banco, 10% responderam ser excelente, 35% responderam ser muito bom e 55% responderam ser bom.

Tabela 19 – Questão 14

	MUITO	POUCO	MUITO POUCO	NADA
14- Quanto a sua participação nos programas de qualificação tem somado para sua carreira profissional?	49%	41%	8%	2%

Na questão 14, onde questiona-se quanto a sua participação nos programas de qualificação tem somado para a própria carreira profissional, 49% responderam muito, 41% responderam pouco, 8% responderam muito pouco e apenas 2% responderam nada.

Tabela 20 – Questão 15

	SIM	NÃO
15- Você considera justa a forma como o banco valoriza a qualificação dos seus funcionários?	43%	57%

Na questão 15, questiona-se sobre se os funcionários consideram justa a forma como o banco valoriza a qualificação dos seus funcionários e 57% responderam não, enquanto 43% responderam sim.

Analisando as primeiras questões, de 01 a 06, que referem-se aos cursos à distância e presenciais, verifica-se que a maioria dos funcionários realizaram tais cursos no último ano, tanto de uma forma como de outra, porém os cursos à distância em número bem maior e estes cursos são realizados numa média aproximada de 50% por livre iniciativa e 50% apenas por exigências do acordo de trabalho. Também verifica-se que a maioria dos cursos à distância não são realizados em horário de expediente, no ambiente de trabalho, que seria o que o banco determina. Isto vem a corroborar com as respostas dos administradores, onde a maioria afirma encontrar dificuldades em disponibilizar tempo aos seus funcionários para realização dos cursos à distância no horário de trabalho, assim a maioria acaba realizando, sempre que possível, os cursos à distância fora do horário de trabalho, o que não é o correto em relação às normas do banco, mas demonstra o comprometimento dos funcionários com o banco e sua carreira. Em relação a capacidade de acompanhar as alterações normativas que são publicadas diariamente, a maioria declara não conseguir acompanhar estas alterações diariamente, o que também corrobora com as respostas dos administradores em relação a esta questão. Isto demonstra que o grande volume de trabalho no banco, acaba dificultando o acompanhamento destas informações. No acompanhamento da rotina diária nas agências, observa-se ser esta também uma das razões da dificuldade da realização dos cursos em horário de expediente e do afastamento dos funcionários para os cursos presenciais. Segundo Amorim (2007), se as organizações pretendem ensinar, convém considerar o indivíduo em sua totalidade, oferecendo-lhe oportunidades de aprendizagem, além do desenvolvimento de competências para a produtividade. As organizações, ao insistirem nos treinamentos exclusivos de técnicas, podem estar obtendo resultados pífios, desperdiçando recursos, na linha do “fingir ensinar e fingir aprender”.

Quanto à melhor forma de aprendizagem, a maioria considera a experiência (vivência no local de trabalho) e o treinamento em sala de aula as melhores formas de aprendizagem. A leitura e reflexão (autodidata) é a forma menos considerada e é o método mais utilizado nos cursos à distância. Ao considerar a experiência é valorizado o tipo de conhecimento que não pode ser efetivamente codificado, pelo menos por escrito. Como cita Polanyi (1983), é quase impossível reproduzir, num banco de dados ou documento, o conhecimento tácito.

Quanto a avaliação em relação ao conteúdo dos cursos disponibilizados pelo banco, a maioria possui um conceito de bom ou muito bom, significando a aprovação do conteúdo abordado nos cursos. Porém, quando se indaga, quanto ao número de vezes semanal de acesso à UC do Banco do Brasil, a maioria não acessa nenhuma vez. Isto ocorre provavelmente por

falta de tempo, já que mesmo fora de horário de expediente há uma frequente ocupação do tempo na realização de cursos do banco, que geralmente são com material impresso.

Quanto ao gerenciamento da carreira, definindo metas e traçando um caminho para alcançá-las, a maioria dos funcionários declara fazer este gerenciamento, o que é positivo para os próprios funcionários e para o banco. O banco tem ferramentas que incentivam a este gerenciamento disponíveis no portal UNIBB (Universidade Corporativa do Banco do Brasil).

A avaliação dos funcionários em relação à contribuição da qualificação dos funcionários para o resultado das agências, todos declararam ser bom, muito bom ou excelente, isto ratifica a resposta dos administradores em relação a esta mesma questão. Demonstra que a organização Banco do Brasil gerencia estrategicamente o desenvolvimento das pessoas, que é o capital mais importante de uma organização nos dias de hoje. Como cita Fleury, et al. (2002), todo processo de aprendizagem e criação do novo conhecimento começa no nível individual, isto é, nas pessoas. São as pessoas o ponto de partida e de sustentação para a ação estratégica da organização em seu dia-a-dia. A ação voltada para toda a cadeia de valor da empresa, mencionada por Meister (1999), conduz ao desenvolvimento de programas de educação continuada, como suporte à melhoria de resultados do negócio e ao aumento da competitividade da organização.

Quanto à contribuição para o crescimento pessoal dos funcionários com os cursos disponibilizados pelo banco, todos declararam ser bom, muito bom ou excelente, demonstrando a aprovação dos funcionários ao programa desenvolvido pelo banco para o seu crescimento pessoal. Como destaca Eboli (2002), vive-se em plena era da educação – a informação transformada em conhecimento, que uma vez transmitido e comunicado se transforma em inteligência, agregando valor e gerando produção de bens, de serviços e de riquezas. Competência para o desenvolvimento de pessoas, especialmente tendo o interesse comum como fio conduto, e para a geração de indivíduos melhores, mais responsáveis, mais colaboradores e mais cidadãos.

Já quando indaga-se quanto ao quanto estes programas de qualificação tem somado para sua carreira profissional, as opiniões se dividem, sendo que 49% consideram estar somando muito e 41% consideram estar somando pouco.

Quanto a questão, se os funcionários consideram ou não justa a forma como o banco valoriza a qualificação de seus funcionários, as opiniões também se dividem, sendo que 43% responderam que sim e 57% responderam não. O banco vem ajustando frequentemente o seu sistema para cada vez mais considerar a qualificação dos seus profissionais nos programas de

ascensão. Pelas ações que estão sendo desenvolvidas, pode-se observar que o banco irá continuar aperfeiçoando este sistema.

5. CONCLUSÕES

O referido trabalho procurou analisar a visão dos funcionários da regional Passo Fundo/RS sobre as ferramentas de aprendizagem disponibilizadas pelo Banco do Brasil. Para isso, buscou-se inicialmente fazer um levantamento bibliográfico sobre temas como aprendizagem nas organizações, gestão do conhecimento e as organizações do século XXI, com o intuito de dar suporte ao levantamento das questões que fariam parte da pesquisa. A seguir foi aplicado um questionário entre os funcionários das agências envolvidas, dos quais foram selecionados aleatoriamente 100 funcionários e destes 92 responderam. Também foi aplicado um questionário aos administradores das agências, sendo 58 gerentes e destes 52 responderam. Por fim as respostas foram tabuladas e analisadas para se ter uma melhor percepção dos funcionários do BB sobre as ferramentas de aprendizagem disponibilizadas pelo banco.

Ao final deste estudo pode-se concluir que os funcionários das agências da Regional Passo Fundo/RS têm uma participação ativa nos cursos desenvolvidos pelo banco, tanto à distância quanto presenciais, assim como outras ferramentas que auxiliam no seu desenvolvimento pessoal e profissional. Tanto os administradores, quanto os demais funcionários aprovam estas ferramentas pelo seu conteúdo e resultados positivos para o seu crescimento como indivíduos e como participantes do resultado das agências, porém ainda há um descontentamento em relação à valorização por parte do banco da qualificação de seus funcionários, assim como é perceptível a dificuldade em disponibilizar o tempo necessário aos funcionários para a participação neste programas de qualificação e para o acompanhamento das alterações normativas divulgadas diariamente pelo banco no seu sistema interno. Nota-se aí a necessidade de melhor adequação de horários por parte dos administradores e a revisão do quadro de funcionários das agências, para minimizar as dificuldades encontradas em disponibilidade de tempo e para que trabalho e estudo sejam administrados de uma forma menos estressante pelos próprios funcionários.

Cabe aqui rever o comentário já abordado no corpo deste trabalho a respeito do conceito de Educação Corporativa citado por Meister (1999), onde se destaca que o esforço institucional destinado ao desenvolvimento de pessoas precisa ser permanente e contínuo, fazendo com que trabalho e estudo tenham fronteiras cada vez mais tênues, se é que essas fronteiras ainda subsistem. Atualmente é fácil defender o postulado de que trabalho e estudo nem sequer se diferenciam, de vez que há aprendizado constante no trabalho. Seja por

intermédio de ações de autodesenvolvimento ou pelas inúmeras possibilidades de se colocar em prática estratégias como o “capacitação de serviços”.

Uma questão que não vem corroborar com a aprovação por parte dos funcionários em relação às ferramentas de aprendizagem do Banco do Brasil é o baixo índice de acesso ao portal UNIBB, que concentra grande parte do programa de desenvolvimento pessoal e profissional para os funcionários. Este baixo índice de acesso pode ser por falta de tempo, já que é grande o volume de trabalho diário e como é difícil conciliar a realização dos cursos à distância no horário de expediente, a maioria dos funcionários os realiza fora de horário, em casa, no horário que deveria ser de descanso e lazer.

Analisando estes principais fatores do estudo realizado, fica aqui como sugestão para um melhor aproveitamento das ferramentas de aprendizagem do Banco do Brasil por parte dos funcionários, uma mobilização para que o banco cumpra as normas estabelecidas internamente e que os cursos à distância sejam realizados em horário de expediente e que o acesso a UNIBB seja mais freqüente, o que somaria ainda mais para o crescimento pessoal e profissional de cada um.

Como sugestão para novos trabalhos abordando este assunto, fica a percepção da divisão de opiniões em relação à valorização por parte do banco da qualificação de seus funcionários nos programas de ascensão. É de conhecimento do público interno do banco que há um constante aperfeiçoamento em relação a este assunto, mas há ainda muitas divergências de opiniões e descontentamentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, M. C.. Aprendizagem e Conhecimento nas Organizações de Saúde. Disponível em www.prosaude.org.br. Acesso em 03/2007.

CARBONE, Pedro Paulo, et al. Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

COSTA, A. C.. Educação Corporativa: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

DRUCKER, P.. Administrando em Tempos de Grandes Mudanças. São Paulo: Pioneira, 1997.

EBOLI, M.. O Desenvolvimento das Pessoas e a Educação Corporativa. In: As Pessoas na Organização. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Afonso & FLEURY Maria T. L.. Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria T. & OLIVEIRA Jr., M. de O.. (Org.) Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria T. et al.. Aprendizagem e Gestão do Conhecimento. In: As Pessoas na Organização. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JUNQUEIRA, L. A. C. & VIANNA, M. A. F.. Capital Intelectual: Gestão do Conhecimento e Universidade Corporativa. 2003.

MEISTER, Jeanne C.. Educação Corporativa: A gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MINTZBERG, H.. Sáfari de estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000.

POLANYI, M.. "The tacit dimension". Gloucester, Peter Smith, 1983.

PORTO, A.R.. Aprendizagem Organizacional num processo de consolidação do treinamento e desenvolvimento de competências. Mestrado em Administração :UFRGS Escola de Administração , 2001.

ROBSON, C. Real world research: a resource for social scientists and practitioners. Oxford: Blackwell, 1993.

SENGE, Peter M.. A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização de Aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1998.

UNIBB. Universidade Corporativa do Banco do Brasil. Disponível em: <https://www13.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/func/lgn/UnivCorpLogin.jsp>. Acesso em: 02 ago. 2007.

ANEXO 1:

MODELO DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

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

Caros colegas,

Este questionário faz parte de uma pesquisa que tem por objetivo conhecer a opinião dos funcionários do Banco do Brasil sobre as ferramentas de aprendizagem a eles disponibilizadas. Os resultados serão utilizados no desenvolvimento da minha Monografia, do curso MBA Gestão em Negócios Financeiros.

Não é necessário se identificar.

Conto com a sua colaboração e desde já agradeço.

Rosane A. Mignoni

Ag. 2846-0 – Barros Cassal/RS

Idade: menos de 25 anos
 entre 25 a 30 anos
 entre 31 e 35 anos
 entre 36 e 40 anos
 mais de 40 anos

Tempo de banco: menos de 5 anos
 entre 5 e 10 anos
 entre 11 e 15 anos
 entre 16 e 20 anos
 mais de 20 anos

Formação atual: 2º grau
 superior incompleto
 superior completo

Atualmente está estudando? sim
 não

1- Você realizou cursos presenciais disponibilizados pelo Banco no último ano?

sim não

Se a resposta for sim, quantos? mais de três três dois um

- 2- Você realizou cursos à distância disponibilizados pelo Banco no último ano?
()sim ()não
Se a resposta for sim, quantos? ()um ()dois ()três ()mais de três
- 3- Quantos destes cursos foram realizados por livre iniciativa?
()todos ()quase todos ()alguns ()nenhum
- 4- Quantos destes cursos foram realizados apenas por exigência do cumprimento do acordo de trabalho?
()todos ()quase todos ()alguns ()nenhum
- 5- Quantos dos cursos à distância são desenvolvidos dentro da agência, em horário de expediente?
()todos ()quase todos ()alguns ()nenhum
- 6- Você consegue acompanhar as alterações normativas internas do banco diariamente?
()sim ()não
- 7- Você consegue colocar em prática os conhecimentos adquiridos com os cursos realizados no Banco no dia-a-dia de trabalho?
()sim ()não
- 8- Como você aprende melhor?
() em sala de aula
() através de experiência (vivência no local de trabalho)
() treinamento em serviço
() leitura e reflexão (autodidata)
- 9- Qual a sua avaliação em relação ao conteúdo dos cursos que você já participou?
()excelente ()muito bom ()bom ()ruim ()muito ruim
- 10- Quantas vezes por semana você costuma acessar a UC do Banco do Brasil?
()mais de três ()três ()duas ()uma ()nenhuma
- 11- Você gerencia a sua carreira, definindo uma meta e traçando um caminho a seguir para alcançá-la?
()sim ()não
- 12- Qual a sua avaliação em relação à contribuição para o resultado da agência com a qualificação contínua dos funcionários?
()excelente ()muito bom ()bom ()ruim ()muito ruim
- 13- Qual a sua avaliação em relação à contribuição para o seu crescimento pessoal com a realização dos cursos oferecidos pelo banco?
()excelente ()muito bom ()bom ()ruim ()muito ruim
- 14- Quanto a sua participação nos programas de qualificação tem somado para sua carreira profissional?
()muito ()pouco ()muito pouco ()nada

15- Você considera justa a forma como o banco valoriza a qualificação dos seus funcionários?
()sim ()não

ANEXO 2:

MODELO DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GERENTES

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

Sr. Gerente,

Este questionário faz parte de uma pesquisa que tem por objetivo conhecer a opinião dos funcionários do Banco do Brasil sobre as ferramentas de aprendizagem a eles disponibilizadas. Os resultados serão utilizados no desenvolvimento da minha Monografia, do curso MBA Gestão em Negócios Financeiros.

Não é necessário se identificar.

Conto com a sua colaboração e desde já agradeço.

Rosane A. Mignoni

Ag. 2846-0 – Barros Cassal/RS

Idade: menos de 25 anos
 entre 25 e 30 anos
 entre 31 e 35 anos
 entre 36 e 40 anos
 entre 40 e 45 anos
 mais de 45 anos

Tempo de serviço no banco: menos de 5 anos
 entre 5 e 10 anos
 entre 11 e 15 anos
 entre 16 e 20 anos
 mais de 20 anos

Tempo de serviço no cargo de gerente: menos de 1 ano
 entre 1 e 3 anos
 entre 4 e 6 anos
 entre 7 e 10 anos
 mais de 10 anos

Número de funcionários na sua agência: menos de 5 funcionários
 entre 5 e 10 funcionários
 entre 11 e 15 funcionários
 entre 16 e 20 funcionários
 mais de 20 funcionários

As questões abaixo devem ser respondidas de acordo com a sua posição em relação ao questionamento de acordo com a escala a seguir, marcando um X na lacuna ao lado de cada questão.

1	2	3	4	5
Muito alto	Alto	Médio	Baixo	Muito baixo

QUESTÕES	ESCALA				
	1	2	3	4	5
1- Qual é o grau de iniciativa demonstrado pelos funcionários sob sua responsabilidade para realização dos cursos que o banco disponibiliza?					
2- Em sua opinião, em que grau ocorre a disseminação dos conhecimentos adquiridos entre os funcionários no ambiente de trabalho?					
3- Em que grau você percebe a prática dos conhecimentos adquiridos pelos funcionários nos cursos realizados no dia-a-dia de trabalho?					
4- Em que grau você percebe satisfação dos funcionários com as ferramentas de aprendizagem que o banco lhes disponibiliza?					
5- Em sua opinião, qual o grau de importância para o resultado da agência em ter os seus funcionários em contínuo processo de aprendizagem e qualificação?					
6- Para você, em que grau foi e esta sendo importante para sua carreira a qualificação seguindo as ferramentas disponibilizadas pelo banco?					
7- Qual o grau de dificuldade que você encontra para disponibilizar o tempo necessário aos funcionários sob sua responsabilidade para realização dos cursos no ambiente de trabalho?					

<p>8- Qual o grau de dificuldade que você encontra para disponibilizar o afastamento dos funcionários sob sua responsabilidade para realização de cursos presenciais, fora do ambiente de trabalho?</p>					
<p>9- Em que grau você percebe que os funcionários sob sua responsabilidade conseguem acompanhar as alterações normativas que o banco publica diariamente?</p>					