

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Sérgio Carlos França

TREINAMENTO A DISTÂNCIA COMO FERRAMENTA PARA  
CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

Florianópolis

2007

Sérgio Carlos França

TREINAMENTO A DISTÂNCIA COMO FERRAMENTA PARA  
CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

Trabalho de conclusão de curso de especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Executivo em Negócios Financeiros.

Orientador: Prof. Luis Roque Klering  
Co-orientador: Prof. Maurício G. Mondadori

Florianópolis

2007

Sérgio Carlos França

## TREINAMENTO A DISTÂNCIA COMO FERRAMENTA PARA CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

Trabalho de conclusão de curso de especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Executivo em Negócios Financeiros.

Conceito Final:

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

### BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. ....- UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Prof. Dr. ....- UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Prof. Dr. ....- UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Orientador: Prof. Luis Roque Klering - UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Co-orientador: Prof. Maurício G. Mondadori - UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo estudar a importância da Educação a Distância como forma de treinamento e capacitação de profissionais, com ênfase no âmbito do Banco do Brasil, mostrando as várias opções de cursos que a empresa disponibiliza a seus funcionários como uma ferramenta importante para suprir deficiências de aprendizado, objetivando a formação do quadro funcional para melhor desempenho de suas atividades. Realizou-se uma pesquisa através de questionário enviado aos alunos que participam do presente curso, vinculados a todas as cidades pólo dos três estados da região Sul do país, abrangendo funcionários de diferentes áreas do Banco e que ocupam variados cargos dentro da organização. Esta pesquisa abordou pontos relacionados ao nível de conhecimento dos respondentes sobre o portfólio de cursos disponíveis, ao conteúdo exibido na página da *Internet* pela Universidade Corporativa Banco do Brasil, bem como, descobrir a opinião dos entrevistados quanto à qualidade e eficácia desses treinamentos. Também foi indagado sobre o atual curso de especialização, com o intuito de saber o nível de participação, disciplina e comprometimento dos alunos em chats, fóruns e demais atividades propostas para um melhor aproveitamento do conteúdo disponibilizado. O resultado da pesquisa foi compilado, analisado e exposto em forma de gráficos para uma melhor visualização ao leitor.

**Palavras-chave:** Educação a Distância, Universidade Corporativa, treinamento, capacitação e aprimoramento.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1	– Faixa etária dos respondentes .....	26
Gráfico 2	– Estado civil dos respondentes .....	27
Gráfico 3	– Tempo de banco dos respondentes .....	27
Gráfico 4	– Cargo atual dos respondentes .....	28
Gráfico 5	– Conhecimento dos respondentes em relação aos cursos a distância oferecidos pelo banco .....	28
Gráfico 6	– Frequência de acesso a página da Universidade Corporativa Banco do Brasil na <i>Internet</i> pelos respondentes .....	29
Gráfico 7	– Cursos a distância efetuados pelos respondentes nos últimos 12 meses, exceto este MBA .....	30
Gráfico 8	– Frequência de lembrança dos cursos efetuados nos últimos 12 meses pelos respondentes .....	30
Gráfico 9	– Motivo do respondente não ter feito nenhum curso nos últimos 12 meses .....	31
Gráfico 10	– Reação dos respondentes quando lhe é oferecido um curso .....	31
Gráfico 11	– Percepção dos respondentes em relação a eficácia do curso oferecido para melhor realizar suas tarefas .....	32
Gráfico 12	– Iniciativa dos respondentes sobre busca de cursos para aprimorar seus conhecimentos em relação a determinado produto .....	32
Gráfico 13	– Frequência de atendimento a cursos solicitados pelos respondentes .....	33
Gráfico 14	– Percepção dos respondentes sobre a qualidade dos cursos oferecidos .....	33
Gráfico 15	– Nível de contribuição para o crescimento profissional dos respondentes em relação aos cursos efetuados .....	34
Gráfico 16	– Dedicção semanal dos respondentes ao presente curso .....	34
Gráfico 17	– Nível de participação dos respondentes em chats, fóruns e demais atividades do curso .....	35
Gráfico 18	– Grau de disciplina dos respondentes quanto a horários e comprometimento com o curso .....	36
Gráfico 19	– Nível de entrosamento/interação dos respondentes entre os participantes do curso em chats e fóruns .....	36
Gráfico 20	– Nível de aproveitamento dos respondentes em relação ao material disponibilizado para o curso .....	37
Gráfico 21	– Frequência da busca de informações fora do ambiente do curso pelos respondentes .....	37
Gráfico 22	– Nível de motivação dos respondentes em relação a participação nas atividades do curso .....	38
Gráfico 23	– Percepção dos respondentes em relação a colaboração de pessoas de seu convívio .....	38
Gráfico 24	– Nível de realização das tarefas propostas para as disciplinas .....	39

<b>Gráfico 25 – Percepção dos respondentes quanto a oportunidades de aprendizado/aperfeiçoamento oferecidas pelos cursos a distância .....</b>	<b>39</b>
<b>Gráfico 26 – Avaliação dos respondentes quanto aos objetivos de aprendizado esperados para o curso .....</b>	<b>40</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
1.1	QUESTÕES DE PESQUISA .....	9
1.2	OBJETIVOS .....	9
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo principal</b> .....	<b>9</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>10</b>
2.1	INTRODUÇÃO .....	10
2.2	A EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA.....	11
2.3	O SURGIMENTO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS.....	13
2.4	A LINHA DO TEMPO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NO BANCO DO BRASIL.....	15
2.5	A ESTRUTURA DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL	17
2.6	APRENDIZAGENS ESSENCIAIS .....	18
2.7	PRINCÍPIOS FILOSÓFICOS E ORGANIZACIONAIS .....	18
2.8	O SISTEMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL.....	21
2.9	A UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL EM NÚMEROS ...	22
2.10	A NECESSIDADE DE APRENDIZADO CONSTANTE.....	23
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>25</b>
3.1	INTRODUÇÃO .....	25
3.2	APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	25
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>26</b>
4.1	CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA .....	26
4.2	ANÁLISE DAS RESPOSTAS .....	28
<b>5</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES</b> .....	<b>41</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>44</b>
	<b>ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS</b> .....	<b>46</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A competitividade num mundo globalizado faz com que a necessidade de um aprimoramento constante dos profissionais se torne uma questão de sobrevivência para as corporações, seja no aspecto técnico capacitando os funcionários para desenvolver as funções inerentes a seu cargo, seja no aspecto do relacionamento interpessoal preparando-o para que, interagindo com sua equipe, esteja apto a cumprir com os objetivos estratégicos fundamentais para que a organização se mantenha viva no mercado.

A evolução tecnológica e a concorrência acirrada, somada aos elevados investimentos em propaganda e *marketing*, fizeram com que os clientes tomassem conhecimento das diversas opções de produtos, muitos deles semelhantes, tornando-os mais críticos e exigentes em relação a sua aquisição.

No ramo bancário, onde os produtos e serviços são bastante semelhantes, o atendimento e o acesso à informação tornou-se uma vantagem competitiva e um poderoso instrumento de alavancagem de negócios e resultados.

As empresas começaram a levar mais a sério a questão de qualificação de seu corpo funcional, fazendo investimentos que visam facilitar o acesso dos funcionários a informação e, assim, manter a corporação permanentemente competitiva.

Novas tecnologias para treinamento a distância estão criando oportunidades de aprendizagem e diminuindo custos nessa área a todo e qualquer tipo de organização.

O Banco do Brasil especificamente, tem desenvolvido desde 1965, com a criação do DESED (Departamento de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal), um grande número de programas de treinamentos internos, presenciais e a distância, através de parcerias com instituições de ensino, oferecendo oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional a todos os funcionários.

Fundamentados em princípios filosóficos e organizacionais, os programas e ações de aprendizagem do Banco orientam-se pelos seguintes propósitos:

- a) desenvolver a excelência humana e profissional dos funcionários, contribuindo para a sua empregabilidade e capacitando-os para processos



- de ascensão profissional;
- b) dar suporte ao desenvolvimento profissional;
- c) aperfeiçoar a performance organizacional, tornando a empresa competitiva;
- e
- d) formar sucessores para quadros técnicos e gerenciais da corporação.

Ao longo desses anos, o Banco do Brasil tem efetuado elevados investimentos nessa área com o intuito de disponibilizar cursos auto-instrucionais sobre produtos e serviços, além de custear cursos de graduação e pós-graduação a distância, possibilitando o aprendizado por meio de diversas tecnologias educacionais, presenciais e a distância, ancorados na estratégia da empresa e nas várias possibilidades de carreira. Essa política visa capacitar seus funcionários para um melhor desempenho de suas funções e, conseqüentemente, crescimento profissional dentro da empresa.

Em 2004, sob a responsabilidade da PUC - Pontifícia Universidade Católica Rio de Janeiro e da FGV - Fundação Getúlio Vargas Rio de Janeiro, o Banco disponibilizou, em 31 pólos, o 1º MBA a distância, concedendo 2.000 bolsas a funcionários, com treinamentos baseados na *web* e mídia impressa, com encontros presenciais para apresentação dos programas e avaliações dos módulos concluídos.

Em 2005, lançou o 2º MBA a distância, Executivo em Negócios Financeiros e o MBA Executivo em Gestão de Operações e Serviços, sendo disponibilizado 85 pólos em todo o País, em parceria com a FGV - Fundação Getúlio Vargas Rio de Janeiro, PUC - Pontifícia Universidade Católica Rio de Janeiro; UnB/INEPAD - Universidade de Brasília e UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com a concessão de mais 4.093 bolsas a funcionários.

No entanto, constata-se no dia-a-dia que, apesar dos incentivos e facilidades colocados a disposição, o número de funcionários que se aproveitam desses incentivos ainda é pequeno, se comparado, ao contingente de funcionários do banco. Boa parte dos funcionários não utiliza os recursos de capacitação profissional disponibilizados pelo banco, sendo que muitos nunca os utilizaram.

## 1.1 QUESTÕES DE PESQUISA

- a) como os funcionários avaliam o uso de ferramentas de ensino a distância como um instrumento de capacitação profissional?
- b) o que faz com que os funcionários busquem, ou não, o aprimoramento através dos cursos oferecidos pelo Banco?
- c) os cursos realizados pelos funcionários têm contribuído para a sua ascensão profissional?
- d) o que poderia ser feito para aumentar a adesão dos funcionários a estes canais?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo principal

Avaliar o uso das ferramentas de ensino a distância como instrumento para capacitar os funcionários do Banco.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) identificar os motivos que incentivam e inibem a utilização das ferramentas de ensino a distância.
- b) identificar se e como esses treinamentos têm auxiliado os funcionários no planejamento de suas carreiras e na ampliação de seus conhecimentos.
- c) propor ações que venham a aumentar a difusão e utilização dessas ferramentas pelos funcionários do Banco do Brasil.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 INTRODUÇÃO

Devido as exigências de um mercado de trabalho altamente competitivo e cada vez mais dependente da tecnologia, que evolui rapidamente, demandando maior qualificação por parte dos trabalhadores, os profissionais têm sido levados a buscar um aprimoramento constante em termos de educação e formação.

Conforme Vallin (2003, p. 112):

O mundo entra na era da informação e do conhecimento. Isso tem provocado novas mudanças na sociedade e na escola. Por isso, novos conhecimentos precisam ser desenvolvidos. É preciso aprender a lidar com essa nova situação.

A Educação a Distância - EAD, adapta-se perfeitamente a essa realidade, uma vez que elimina problemas de tempo e distância, comuns nesse tipo de situação, tornando-se uma ferramenta eficiente e eficaz no aprimoramento e reciclagem dos funcionários.

Vivemos um momento especial da história da humanidade com grandes transformações ocorrendo em todo o planeta, o avanço tecnológico permite que isso ocorra com grande velocidade e difícil dimensionamento, principalmente com o surgimento da *Internet*, fato fundamental para que o conceito de rede ganhasse dimensões planetárias.

A Educação a Distância tem uma longa história de experiências de sucesso e fracasso até se transformar nos dias de hoje, num recurso de incalculável importância para atender a um grande contingente de alunos de forma efetiva e sem grandes riscos de reduzir a qualidade dos serviços oferecidos.

De acordo com Nunes (1993), a escolha da modalidade de educação a distância como meio de dotar as instituições educacionais de condições para atender a demanda por ensino e treinamento, tem por base de que a educação a distância começou a distinguir-se, a partir dos anos 60, como uma modalidade não convencional de educação, capaz de atender com grande perspectiva de eficiência,

eficácia e qualidade de ensino, além de se firmar como um canal de permanente atualização de conhecimentos.

## 2.2 A EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Estudos indicam que a Educação a Distância teve início no século XV, quando Johannes Guttenberg, em Mogúncia, Alemanha, inventou a imprensa, com composição de palavras com caracteres móveis. Segundo Moreira Alves, com essa invenção, não era mais necessário ir às escolas para assistir o venerando mestre ler, na frente de seus discípulos, o raro livro copiado. Antigamente, os livros copiados manualmente eram caríssimos e se tornavam inacessíveis à plebe, razão pela qual os mestres eram tratados como integrantes da corte.

No Brasil não há registros precisos sobre a criação da Educação a Distância. Moreira Alves afirma que se tem como marco histórico a implantação das "Escolas Internacionais" em 1904, representando organizações norte-americanas. No entanto, o Jornal do Brasil, que iniciou suas atividades em 1891, registra na primeira edição da seção de classificados, anúncio oferecendo profissionalização por correspondência para datilógrafo, o que faz com que se afirme que já se buscavam alternativas para a melhoria da educação brasileira, colocando dúvidas sobre o verdadeiro momento inicial da EAD.

O portal do Ministério da Educação (MEC) traz a informação de que:

as bases legais para a modalidade de educação a distância foram estabelecidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996), que foi regulamentada pelo Decreto nº 5.622, publicado no D.O.U. de 20/12/05 (que revogou o Decreto nº 2.494, de 10 de fevereiro de 1998, e o Decreto nº 2.561, de 27 de abril de 1998) com normatização definida na Portaria Ministerial nº 4.361, de 2004 (que revogou a Portaria Ministerial nº 301, de 07 de abril de 1998). Em 3 de abril de 2001, a Resolução nº 1, do Conselho Nacional de Educação estabeleceu as normas para a pós-graduação lato e stricto sensu.

Segundo Pretti (2000, p.31):

O Brasil vem desenvolvendo programas de EAD há décadas, alguns deles muito conhecidos, como o MEB (1956), projeto Minerva (1970), Logos (1977), Telecurso de 2º grau (1978), Mobral (1979) e, mais recentemente, Um Salto para o Futuro (1991), Telecurso 2000 (1995), TV Escola (1996) e Proformação (1999).

A invenção do transistor em 1947, fez com que a Educação a Distância se expandisse a partir da segunda metade do século passado, trazendo como consequência o desenvolvimento dos sistemas computacionais que sempre são apontados como marcos importantes neste universo. Leila Dias (1995) analisa este recente desenvolvimento em três fases.

A primeira, durante a década de 70, quando a informática foi sendo gradativamente introduzida na sociedade mas, ainda como algo traumatizante, com os computadores de grande porte (*main frame*), geralmente manuseados por poucas pessoas altamente especializadas. Em 1970 é lançado pela Canon no Japão o Pocktronic - o primeiro computador de bolso - surge, então, um movimento de transformação muito forte durante esta década, o microprocessador (*micro processing unit*) e a CPU (*Central Processing Center*), conhecida como o cérebro do computador.

Definitivamente este cenário começa a ser transformado com o nascimento da microinformática, constituindo-se na chamada segunda fase do recente desenvolvimento tecnológico. Implantam-se as redes, conectando computadores em tempo real.

Ao longo da década de 80 instala-se a chamada terceira fase, com o aumento da capacidade de análise instantânea de dados e o barateamento dos equipamentos, até então inacessíveis para a grande maioria da população. Este aumento do processamento dos dados e as pesquisas com vistas a uma maior integração dos computadores que cada dia mais se espalhavam pelo mundo, foi mudando este cenário, dando início a descentralização dos sistemas, as redes interativas e as conexões em tempo real.

Para Reis (2006, pág. 77), "As equipes virtuais ainda são pouco estudadas, a maioria das pesquisas focaliza equipes em situação de treinamento, tratam com maior ênfase a questão da formação a distância".

A autora complementa que um ponto de fundamental importância para equipes virtuais, seja atuando profissionalmente ou como forma de aprimoramento através de treinamentos, é a disciplina em relação ao tempo. Reis afirma que:

Gerenciar o próprio tempo é seguramente a primeira competência a ser adquirida pelo trabalhador virtual. A liberdade de escolha da forma e do momento de trabalho, própria do trabalho virtual, traz como contrapartida a necessidade de organização pessoal para a realização do trabalho e a responsabilidade pelo cumprimento de prazos.

Na educação a distância, professores e alunos não estão normalmente juntos fisicamente, mas estão sempre interligados através de algum meio comunicativo, como por exemplo, a *Internet*, correio, rádio, televisão, vídeo, cd-rom, telefone, entre outras tecnologias que servem de transmissão.

Essas tecnologias estão em constante evolução, fazendo com que máquinas não muito velhas se tornem obsoletas rapidamente, substituídas por outras com velocidade de processamento e transmissão de dados cada vez mais potentes, o que acaba diminuindo cada vez mais a necessidade de esforço humano. Isso faz com que o conceito da palavra presencial se altere gradativamente, levando-se em conta que a *Internet*, as telecomunicações, as videoconferências e teleconferências, deixam professores e alunos quase que presentes, aumentando o intercâmbio dos saberes com as necessidades.

Segundo Carbone (2006, pág. 92):

No atual contexto das empresas brasileiras, a exemplo do que ocorre no cenário mundial, não existe uma concepção universal da gestão do conhecimento, que possa abranger todo o leque de experiências apresentadas. Entretanto, pode-se identificar, como elemento comum a todas essas empresas, a tendência à utilização de portais de conhecimento.

Atualmente é crescente o número de instituições e empresas que desenvolvem programas de treinamentos de recursos humanos através da educação a distância, como exemplo o Banco do Brasil S.A., Eletrobrás, Correios, Embrapa, Ericsson, Grupo Abril, Natura, Portobello, Accor do Brasil, Siemens, WEG motores, entre outras.

### 2.3 O SURGIMENTO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Visando o aprimoramento constante de seus profissionais com o objetivo de adquirir vantagem competitiva, muitas empresas utilizam-se de Universidades Corporativas como ferramenta para tornarem-se mais flexíveis e atentas às questões relacionadas a empregabilidade e à redução dos prazos de conhecimento de seus funcionários.

O conceito apresentado por Meister (1999), diz que Universidade Corporativa:

É o guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender às estratégias empresariais de uma organização. Com ênfase no autogerenciamento, nas realizações individuais e de equipe e na identificação com o aperfeiçoamento da carteira de qualificações do funcionário, ou seja, o aprendizado permanente.

Ainda segundo Meister (1999), "Muitas empresas norte-americanas determinadas a tornarem-se líderes empresariais na economia global lançaram as universidades corporativas como um veículo para ganhar vantagem competitiva no mercado".

O modelo de educação profissional utilizado por essas Universidades visa um melhor gerenciamento do capital intelectual com as empresas assumindo o desenvolvimento de seus treinamentos, fazendo uso de modernas tecnologias associadas as teorias pedagógicas.

Muitos autores concordam que, a formação inicial da pessoa, compete as universidades e instituições formais de ensino que desempenham um papel primeiro e único no processo de aprendizagem, construindo a base de conhecimentos teóricos, sociais e metodológicos, essenciais para o desenvolvimento das competências necessárias para a organização. Dando continuidade ao aprendizado, o mercado de trabalho, em paralelo com os objetivos estratégicos da empresa onde atua, transmitirá a formação definitiva do profissional.

Dentro dessa perspectiva, surgem as Universidades Corporativas que em parceria com universidades tradicionais, criam um sistema eficaz de desenvolvimento de competências e talentos humanos dentro das empresas, causando impactos positivos que refletem rapidamente nos resultados das organizações.

É crescente no mundo a implantação de Universidades Corporativas (EBOLI, 1999), a autora acrescenta que:

As experiências mais bem-sucedidas de Universidades Corporativas são aquelas que realizam parcerias com algumas universidades que têm a competência para agregar valor a estes programas corporativos, contribuindo assim para que as empresas realizem com mais competência e resultado o processo de gestão do conhecimento, considerado crítico para o sucesso do negócio.

Os universitários recém formados nas universidades acadêmicas levam muito tempo para atender as exigências de produtividade e competitividade das empresas pela qual são contratados. Os empresários alegam que precisam de profissionais com um aprendizado específico e aplicado unicamente ao seu negócio que, pelo

problema causado pela velocidade das mudanças do dinâmico mercado atual, precisam estar em constante atualização.

Observa-se um número cada vez maior de organizações que investem para desenvolver centros virtuais de treinamento e universidades corporativas próprias, como forma de promover a atualização e o aperfeiçoamento constante da força de trabalho.

Os cursos *on-line* são uma boa opção para profissionais com agenda complicada, as aulas podem ser acompanhadas de qualquer lugar, os conteúdos podem ser vistos na hora que melhor se convier, assim como exercícios e fóruns, desde que se tenha disciplina para organizar seu tempo.

Pretti (2000, p.50) afirma que:

Educação a distância significa que as pessoas não têm que interagir em tempo real. Elas podem receber mensagens que lhes foram enviadas anteriormente. Elas podem estudar quando lhes for mais conveniente. Um resultado disto é reduzir as respostas rápidas ao aluno e a velocidade do retorno aos seus anseios. Todas as pesquisas demonstram a importância do feedback rápido para os alunos, de acordo com as suas tarefas e em respostas às suas solicitações.

Ao longo do tempo, o Banco do Brasil vem realizando investimentos visando a criar as melhores condições para desenvolvimento pessoal e profissional de seus funcionários, através do Sistema de Educação Corporativa, atuando desde 1965, com alguns programas sendo oferecido, também, a clientes, fornecedores e parceiros.

De acordo com informações coletadas no portal da Universidade Corporativa Banco do Brasil, a organização vem criando novas opções de aprendizado, procurando estar em sintonia com a constante evolução tecnológica, preparando seu corpo funcional para que estejam aptos a enfrentar o mercado cada vez mais competitivo.

#### 2.4 A LINHA DO TEMPO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NO BANCO DO BRASIL

Segundo informações coletadas pela *Internet* na página da Universidade Corporativa Banco do Brasil, a partir de 1965 o Banco do Brasil cria o DESED (Departamento de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal), passando a desenvolver



treinamentos internos, presenciais e a distância. Esse departamento, em parceria com importantes instituições de ensino, surge com propostas ousadas para a época.

Em 1977 implanta tecnologias avançadas de ensino profissional em sala de aula - disposição de carteiras em forma de "U", mesas modulares, jogos e dinâmicas de grupo, entre outros -, que valorizam a figura do treinando como sujeito da aprendizagem.

A partir de 1986 disponibiliza material didático para cursos presenciais e cria um serviço de empréstimos de fitas de vídeo para treinamento, produzidas por um setor próprio.

Em 1989, surge o Programa de Informatização no Treinamento, com a participação do BB no curso Como Planejar o Treinamento em Informática, que abordava, entre outros assuntos, fundamentos de TBC (Treinamento Baseado em Computador).

Em 1993 o Banco lança, em parceria com conceituadas instituições de ensino, o Programa BB MBA - Treinamento de Altos Executivos, destinado à formação de Conselheiros, Diretores, Executivos da Direção Geral e Órgãos Regionais, Gerentes de Agências no Exterior e de Agências Estratégicas no País. O Programa disponibiliza cursos de pós-graduação *lato sensu* nas áreas de finanças, *marketing*, controladoria, agronegócios e gestão de pessoas.

O Programa Profissionalização é lançado em 1996, procurando estimular a discussão de conceitos como empregabilidade, planejamento de carreira e autodesenvolvimento profissional. Nesse mesmo ano é lançado o primeiro Treinamento Baseado em Computador (TBC), o curso Fundamentos da Atividade Bancária.

Em 1998 é criada a TV Corporativa - TVBB, inaugurando a experiência do Banco do Brasil em teletreinamento.

No ano de 2001 é inaugurado o Portal do Desenvolvimento Profissional, possibilitando o acesso a toda a informação sobre educação corporativa em ambiente *web* (intra e *Internet*).

A Universidade Corporativa é lançada no dia 11 de julho de 2002, dando continuidade à evolução da educação corporativa no Banco do Brasil.

Criado em 2003 um programa de co-gestão do orçamento de treinamento com os funcionários, denominado de Programa Extraordinário de Desenvolvimento Profissional, cuja gestão dos recursos é feita por Comitês eleitos pelos funcionários,

com a participação de representantes sindicais, contando com reservas de 1/3 do orçamento de treinamento para ser utilizado por escriturários, caixas e comissionados do grupamento técnico-operacional.

Em abril de 2004, são lançadas as bases do Programa de Gestão de Desempenho por Competências no Banco do Brasil. O Projeto visa mapear as competências profissionais em toda a empresa e orientar o sistema de avaliação e desenvolvimento de competências no Banco.

Em junho do mesmo ano é assinado convênio entre o Banco do Brasil/Universidade Corporativa e o Ministério da Educação - INEP para desenvolvimento do Projeto de Certificação de Competências Ocupacionais no BB. Projeto inovador com objetivo de estabelecer as bases de um sistema de certificação de conhecimentos e habilidades dentro do setor bancário.

## 2.5 A ESTRUTURA DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL

No Portal da Universidade Corporativa estão disponíveis diversos conteúdos e funcionalidades. A Universidade, além da estrutura virtual, conta também com 12 unidades regionais localizadas nas principais capitais do País, que oferecem confortáveis ambientes para aprendizagem, contam com profissionais experientes e preparados para prover opções de aperfeiçoamento pessoal e profissional aos funcionários da Empresa, além do provimento de todos os produtos e serviços de Gestão de Pessoas em nível regional.

Essas unidades possuem 94 salas de aulas com capacidade para 2.600 treinandos simultaneamente, além de 11 auditórios com capacidade total para 1.100 pessoas. Para implementar a ampla gama de cursos presenciais, as unidades regionais são atendidas por mais de 1.000 educadores corporativos, denominados de instrutores.

## 2.6 APRENDIZAGENS ESSENCIAIS

A Universidade Corporativa Banco do Brasil propõe-se a desenvolver as quatro aprendizagens consideradas essenciais para os profissionais do século XXI, segundo a UNESCO:

- ⇒ Aprender a Conhecer - conciliar uma cultura geral, ampla o suficiente, com a necessidade de aprofundamento em uma área específica de atuação, construindo as bases para se aprender ao longo de toda a vida;
- ⇒ Aprender a Fazer - desenvolver a capacidade de enfrentar situações inusitadas que requerem, na maioria das vezes, o trabalho coletivo em pequenas equipes ou em unidades organizacionais maiores; assumir iniciativa e responsabilidade em face das situações profissionais;
- ⇒ Aprender a Conviver - perceber a crescente interdependência dos seres humanos, buscando conhecer o outro, sua história, tradição e cultura e aceitando a diversidade humana. A realização de projetos comuns, a gestão inteligente e pacífica dos conflitos envolvem a análise compartilhada de riscos e a ação conjunta em face dos desafios do futuro;
- ⇒ Aprender a Ser - desenvolver a autonomia e a capacidade de julgar, bem como fortalecer a responsabilidade pelo autodesenvolvimento pessoal, profissional e social.

## 2.7 PRINCÍPIOS FILOSÓFICOS E ORGANIZACIONAIS

O modelo de Universidade Corporativa tem seu foco nos funcionários objetivando formar uma força de trabalho de altíssima qualidade, para que a empresa se torne mais competitiva no mercado globalizado, para isso se organiza em torno de princípios e objetivos (Meister, 1999).

O profissional do Banco do Brasil é sujeito do seu processo formativo, a partir do momento que participa da ação que gera o seu próprio crescimento e o desenvolvimento da Organização. Munido de capacidade intelectual e conhecimentos, fará a diferença ao lidar com os desafios e contribuirá 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. De sua condição humana decorre que:

- ⇒ é um ser situado, isto é, existe sempre numa situação específica e é por ela determinado. Ele não pode existir fora de um lugar, de meio físico, geográfico, histórico, cultural. As ações de Educação Corporativa devem alcançar esse ser humano, que vive nessa realidade concreta, ajudando-o a conhecê-la para transformá-la. Por isso, a Educação Corporativa é realizada a partir do conhecimento e do respeito às condições reais do funcionário do Banco;
- ⇒ é um ser de consciência, isto é, ele não está abandonado a sua situação. Como sujeito de consciência ele pode alcançar um distanciamento da própria situação e abrir possibilidade de apreensão e análise crítica de sua realidade. A Educação Corporativa deve acreditar e investir na capacidade do funcionário de transcender e determinar essa realidade. Por isso, o trabalho educativo se desenvolve por meio da reflexão crítica sobre o ser humano, o Banco e a sociedade;
- ⇒ é um ser de liberdade, isto é, ele é capaz de superar os condicionamentos de sua situação, de nela intervir pessoalmente, aceitando-a, rejeitando-a ou transformando-a. Se o funcionário é um ser capaz de decisões, de querer ou recusar, de escolher, as ações de Educação Corporativa deverão se desenvolver no sentido da compreensão e discussão de seus próprios objetivos, assim como os do Banco do Brasil e da sociedade; e
- ⇒ é um ser inacabado, que busca complementar-se na cooperação com outros homens e mulheres, construindo um ambiente de igualdade - em valor e dignidade - onde ninguém é tão rico que se possa conceber completo, acabado.

O Alinhamento Estratégico - As ações da Universidade alinham-se com o Direcionamento Estratégico do Banco do Brasil. Contribuem para a realização da missão do Banco, a concretização de sua visão de futuro e o desenvolvimento de suas crenças e valores, consolidando o compromisso da Organização com os acionistas, os clientes, a sociedade e os funcionários.

O Trabalho - A Universidade Corporativa Banco do Brasil parte da concepção de que o trabalho é criador de riquezas, desenvolvimento social e qualidade de vida, além de espaço para o exercício da cidadania.

O Espaço Educativo - O Banco do Brasil constitui um espaço educativo essencial na vida de seus profissionais. As políticas e os programas de educação são formulados em estreita relação com o trabalho e operacionalizados por meio de ações de capacitação e desenvolvimento de curta, média ou longa duração. A educação para o trabalho desenvolve competências essenciais para a Organização e consciência social e profissional para o indivíduo. Fundamenta-se na relação indissociável entre o pensar e o fazer, como forma de evitar processos de ensino e aprendizagem mecânicos e inibidores da criatividade. Os processos de ensino são desafiadores, dinâmicos e fundamentados no diálogo.

Além disso, o espaço educativo estende-se as relações que o Banco estabelece na sociedade e no mercado. Ele se amplia na medida em que a Empresa influencia e é influenciada por esses relacionamentos, a partir de suas ações cotidianas. Portanto, a Organização pode contribuir com ações de desenvolvimento dirigidas aos familiares de funcionários, clientes, parceiros e fornecedores, de modo a garantir a qualidade de seus relacionamentos comerciais e sociais.

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

As Ações Educacionais - As ações da Universidade são direcionadas a expansão de oportunidades educacionais ligadas a profissionalização, ao desenvolvimento da cidadania, da qualidade de vida e da cultura.

## 2.8 O SISTEMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL

Ao longo desse tempo, o Sistema tem buscado a excelência em Educação Empresarial, propiciando condições de desenvolvimento pessoal e profissional aos funcionários, estendendo alguns programas a clientes, fornecedores e parceiros. Opera em constante interação com todos os segmentos do BB, com o meio acadêmico e com as mais variadas fontes de produção de conhecimento no Brasil e no Exterior.

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;
- ⇒ prover soluções para problemas de desempenho profissional;
- ⇒ aperfeiçoar a performance organizacional; e
- ⇒ formar sucessores para quadros técnicos e gerenciais do Banco do Brasil.

A produção e o acesso ao conhecimento ocorrem através de um sistema que foi organizado para disponibilizar as seguintes oportunidades:

- ⇒ aprendizagem por meio de diversificadas e modernas tecnologias educacionais, dentre as quais ensino presencial, treinamento em serviço e a distância (mídia impressa, vídeo, treinamento baseado em computador e na *web*);
- ⇒ programas em parceria com as melhores instituições de ensino do País;
- ⇒ variadas opções de autodesenvolvimento, tais como biblioteca para consultas a livros e periódicos especializados, bancos de teses, dissertações e monografias; e
- ⇒ portal virtual, com acesso via *Internet* e intranet, que permite acessar publicações digitalizadas, biblioteca virtual, sumário de periódicos, trilhas de desenvolvimento profissional, treinamento baseado em tecnologia *web*, dentre outros.

O Banco do Brasil mantém os seguintes programas de Educação Corporativa, voltados para o aperfeiçoamento contínuo dos seus funcionários:

- ⇒ ciclo de palestras, destinado a atualização técnico-gerencial;
- ⇒ cursos internos, presenciais, auto-instrucionais e em serviço;

- ⇒ programa de formação e aperfeiçoamento em nível superior, que inclui: bolsas de graduação; bolsas de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização e bolsas de pós-graduação *stricto sensu* - mestrado e doutorado.
- ⇒ programa de desenvolvimento em idiomas estrangeiros;
- ⇒ programa BB MBA - desenvolvimento da excelência técnico-gerencial;
- ⇒ programa excelência executiva, destinado ao aperfeiçoamento das competências estratégicas dos dirigentes do BB; e
- ⇒ outros eventos de atualização profissional - cursos, palestras e congressos diversos.

## 2.9 A UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL EM NÚMEROS

Conforme informações disponibilizadas no *site* da Universidade, a evolução dos números apresentados a seguir comprovam a crescente busca por informação e conhecimento por parte dos funcionários.

- ⇒ Biblioteca - Gestão do Conhecimento - O número de obras emprestadas saltou de 6.434 no ano 2000 para 47.765 em 2005, nesse período foram 150.402 empréstimos.
- ⇒ No período de 1997 a 2005 foram concedidas as seguintes bolsas de estudo:
  - 17.181 para cursos de graduação;
  - 3.253 para cursos de pós-graduação *lato sensu*(especialização);
  - 109 para cursos de pós-graduação *stricto sensu*(mestrado e doutorado);
  - 3.879 para cursos de idiomas estrangeiros.
- ⇒ Em 2003, 2004 e 2005, foram 145.739 funcionários atendidos pelo Programa Extraordinário de Aprimoramento.
- ⇒ O Programa BB MBA - Desenvolvimento da Excelência Técnico -Gerencial (Cursos de Especialização realizados) "*In Company*", saltou de 3 turmas com 90 funcionários em 1993 para 91 turmas com 3.777 funcionários participantes, além de 209 participantes externos em 2005, nesse período

foram 459 turmas com a participação de 14.082 funcionários e 2.531 externos.

⇒ O número total de horas de treinamento que em 2000 era de 7.167.619 com média de 91,66 horas/aula por funcionário, passou em 2005, para 11.130.108 com média de 132,26, nas seguintes modalidades:

## 2.10 A NECESSIDADE DE APRENDIZADO CONSTANTE

Em artigo publicado em 19.03.2007 no *site* [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br), Sebastião Guimarães, Professor do Curso de Pós-Graduação da Universidade São Judas - Curso de Gestão da Qualidade em Alimentos, Professor convidado da FEA/Unicamp - Curso de extensão universitária e Consultor da T&G Treinamento, explica a DNT – Definição das Necessidades de Treinamento. Segundo a Norma ISO 10015, o objetivo da DNT é assegurar que o treinamento requerido seja orientado para satisfazer as necessidades da organização.

Guimarães afirma que as seis etapas incluem a definição das necessidades da organização, definição e análise dos requisitos de competência, análise crítica das competências, definição das lacunas de competência, identificação de soluções para eliminar as lacunas de competência e definição da especificação das necessidades de treinamento.

Para a Doutora em Educação da PUC-RJ Andréa Ramal, “Educação Corporativa é um bom negócio”. Em seu artigo publicado no jornal o Globo em 03.04.2007, Andréa defende a necessidade de aprender das atuais organizações, tendo em vista o cenário de rápidas transformações no mercado e circulação de informações em tempo real. Cita ainda as universidades corporativas como uma boa estratégia para propiciar esta capacidade de aprendizado em grandes organizações, onde a circulação do conhecimento seria mais complicada pelo grande número de pessoas envolvidas. A professora exemplifica sua opinião com o caso da Vale do Rio Doce, uma das maiores empresas do Brasil, que ofereceu mais de 1,5 milhão de horas de treinamento em 2006.



A professora Ramal, no referido artigo, afirma que:

A educação é o processo que torna o homem capacitado para a vida. É a educação que permite ao ser humano decidir o próprio caminho, construir projetos e viver os seus sonhos. Por isso mesmo, é um processo sem fim. Precisamos aprender sempre, por uma questão de sobrevivência. E essa é uma verdade também para as empresas.

No mesmo artigo, Andréa Ramal diz que:

Num mundo em que as informações circulam em tempo real e os mercados se transformam rapidamente, as corporações querem cada vez mais se converter em organizações que aprendem. E precisam fazer isso mais rápido do que a concorrência, pois a velocidade de reação e adaptação às mudanças está diretamente ligada ao conhecimento que a empresa tem sobre ela própria, seus negócios e seu mercado.

Pode-se perceber que cada vez mais as empresas vem investindo na educação e capacitação de seus funcionários e a forma virtual de transmitir conhecimentos ganha destaque como um método de aprendizado que se adapta as necessidades e falta de tempo de muitos profissionais.

Os vários meios que oferecem a possibilidade de atualização como livros, jornais, revistas, artigos, rádio, televisão, *Internet* e intranet, despejam uma quantidade de informações que fica humanamente impossível de absorver, cabe a cada profissional avaliar aquilo que realmente irá ser relevante para a sua vida profissional, além de que, depois de decidida a modalidade de capacitação a ser realizada, apesar de não estar numa sala de aula com horários rígidos para serem seguidos, ter disciplina para tirar o melhor proveito do tempo investido naquele treinamento.

No livro *Educação a Distância via Internet*, as autoras Peña, Feldmann e Espósito (2003, p. 193) escrevem que:

Numa sociedade inundada pela informação em consequência das tecnologias da informação e da comunicação podemos correr o risco de desenvolver práticas educativas voltadas mais para a informação do que para o conhecimento. Devemos estar atentos para práticas de ensino que possam possibilitar a transformação da informação em conhecimento.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 INTRODUÇÃO

O método de pesquisa utilizado foi o *survey*, do tipo descritivo quantitativo, com aplicação de questionário focado em colegas funcionários que também estão participando deste curso em todas as turmas dos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

O público alvo foi escolhido por apresentar funcionários de agências e órgãos internos, que exercem diferentes cargos, estão lotados em várias cidades e representam diversos setores do banco. Além da facilidade para a coleta dos dados ocasionada pelo contato com os colegas participantes do curso com acessos freqüentes à plataforma virtual, respondendo e devolvendo as questões formuladas num percentual 12,32%, fazendo com que a pesquisa tenha uma representatividade expressiva.

#### 3.2 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A coleta de dados foi realizada através da elaboração e aplicação de um questionário estruturado com questões abertas e fechadas, sendo que nas fechadas, as respostas foram distribuídas em uma escala *Likert*.

O questionário foi enviado a 625 respondentes, todos os alunos matriculados no presente curso, em todas as turmas existentes nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, através de *e-mail*, utilizando-se da plataforma NAVI.

Os 77 questionários devolvidos tiveram suas respostas compiladas, analisadas, comentadas e distribuídas em tabelas e gráficos apresentados no próximo capítulo do trabalho, de forma que facilitem a visualização e o entendimento dos resultados obtidos.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão abordados os resultados da pesquisa realizada através do questionário enviado a 625 pessoas, dos quais retornaram 77, representando 12,32% de frequência de retorno.

O público alvo para a coleta de dados foram todos os alunos matriculados neste curso distribuídos nos três estados da região Sul do país.

As respostas foram compiladas e analisadas e serão expostas em números e gráficos ao longo deste capítulo.

### 4.1 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA

Dos questionários que retornaram 58,66% são do sexo masculino e 41,34 do sexo feminino, representando quase a totalidade das cidades onde havia pólo do presente curso, com idades variando de 26 a 55 anos e na sua grande maioria de casados(74%), conforme mostram os dois gráficos a seguir.

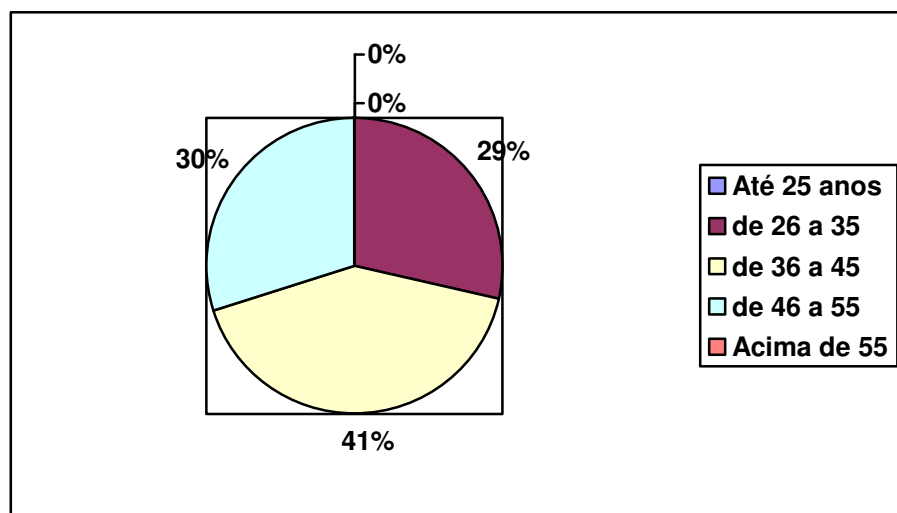
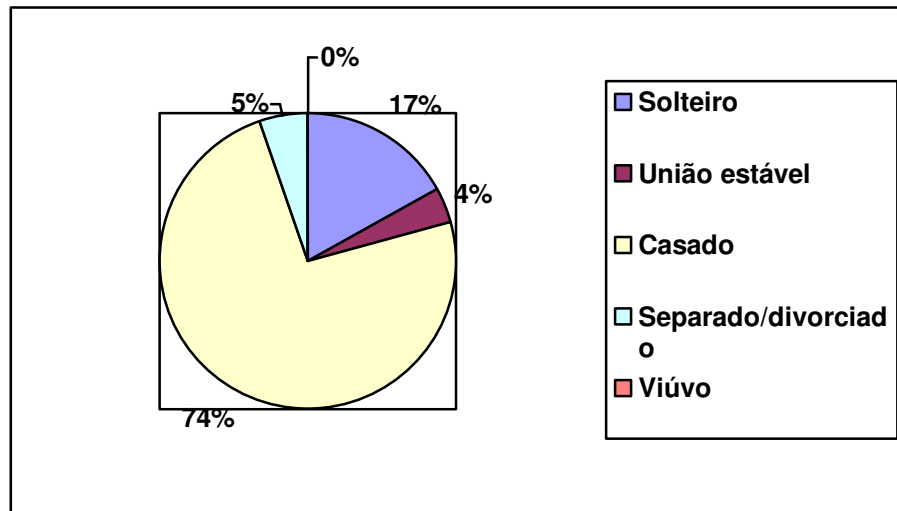
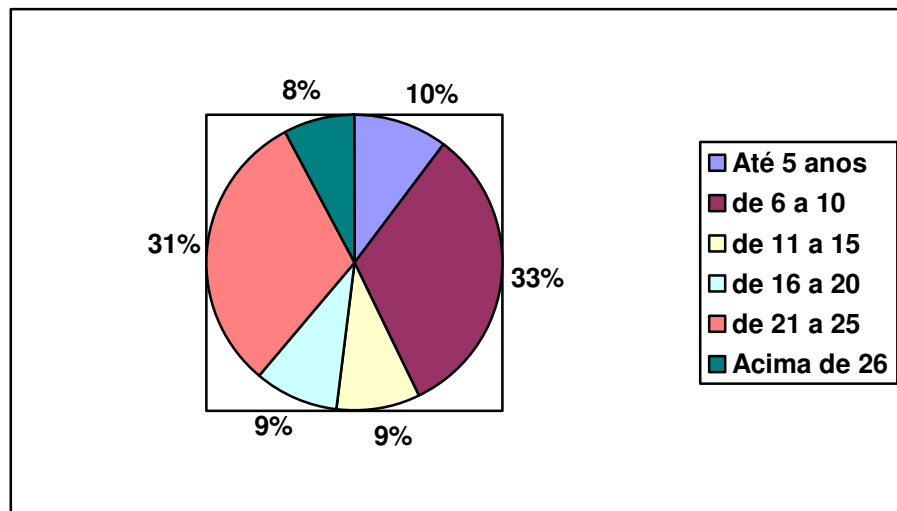


Gráfico 1 – Faixa etária dos respondentes



**Gráfico 2 – Estado civil dos respondentes**

Os gráficos 3 e 4 referem-se ao tempo de banco e o cargo ocupado pelos respondentes. Percebe-se a grande maioria com tempo de empresa na faixa de 6 a 10 e entre 21 e 25 anos, com um número expressivo ocupando cargos de Gerência Média (Gerente de Contas e Gerente de Expediente).



**Gráfico 3 – Tempo de banco dos respondentes**

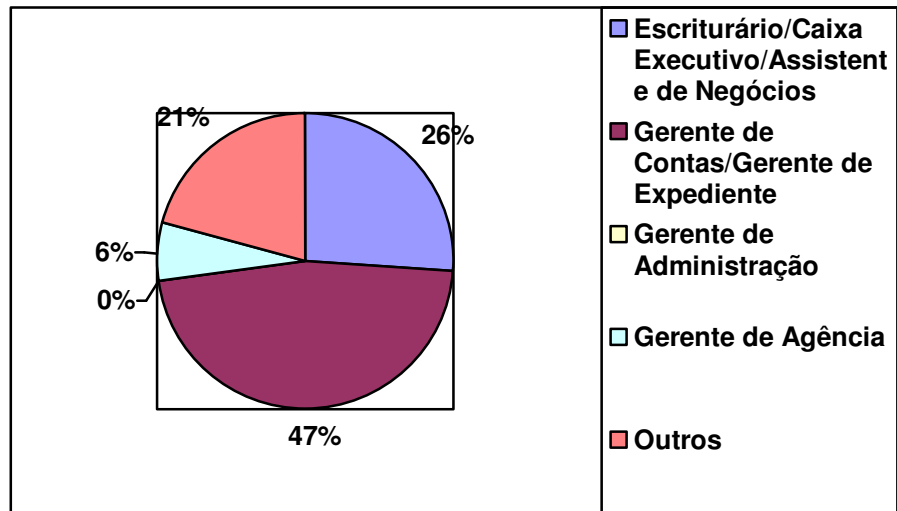


Gráfico 4 – Cargo atual dos respondentes

## 4.2 ANÁLISE DAS RESPOSTAS

Os gráficos 5 até 15 representam perguntas relativas aos cursos oferecidos pelo banco. Das 77 pessoas que responderam ao questionário, 61 afirmaram que costumam solicitar cursos e não esperar que lhes sejam oferecidos. O gráfico a seguir reflete as respostas dadas para a pergunta se o funcionário respondente conhece os cursos a distância oferecidos pelo banco e mais da metade admite conhecer muitos deles.

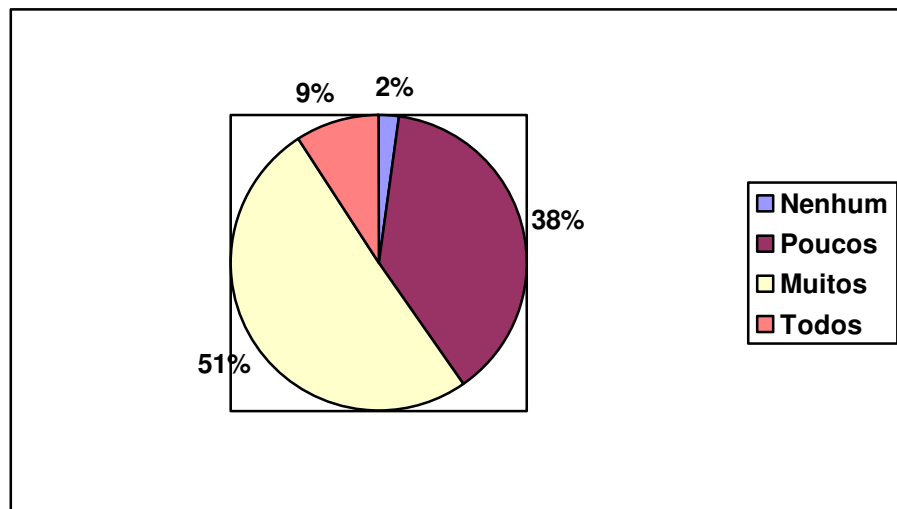
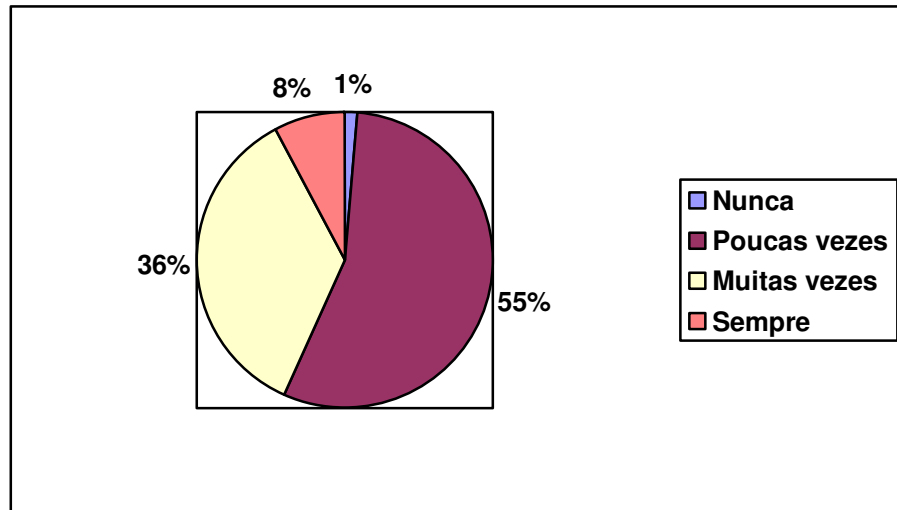


Gráfico 5 – Conhecimento dos respondentes em relação aos cursos a distância oferecidos pelo banco

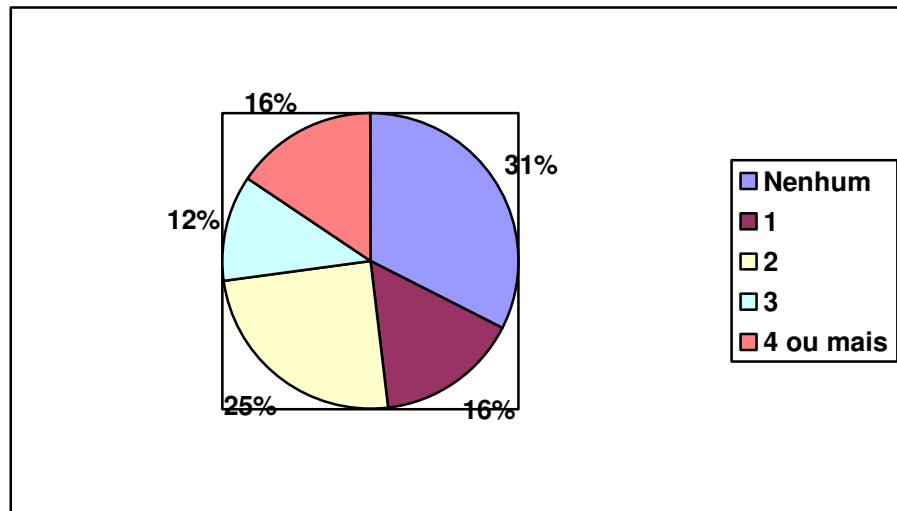
Quando perguntado se o funcionário(a) acessa a página da Universidade Corporativa Banco do Brasil na *Internet* onde há vários cursos a distância disponíveis, 55% responderam que poucas vezes, o que demonstra que esse espaço não está sendo utilizado a contento, conforme mostra o gráfico a seguir:



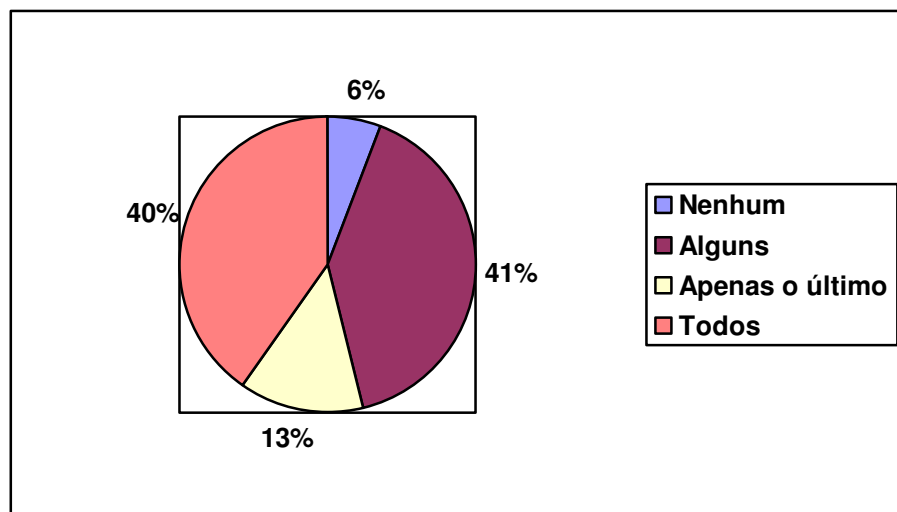
**Gráfico 6 – Frequência de acesso a página da Universidade Corporativa Banco do Brasil na *Internet* pelos respondentes**

O gráfico de número 7 mostra o percentual de cursos realizados nos últimos 12 meses, com exceção deste MBA, pelos funcionários que responderam a pergunta, nota-se que 31% não fez curso algum, o que é um número bem expressivo para um período de 1 ano, considerando-se o *portfólio* de cursos presenciais e auto instrucionais que o banco disponibiliza, além das opções encontradas na página da Universidade Corporativa Banco do Brasil.

Perguntado se o respondente lembrava quais foram os cursos que fez nesse período, dos 52 funcionários que fez pelo menos um curso, teve-se 3 casos que não lembraram qual treinamento fez recentemente, veja percentuais no gráfico 8.

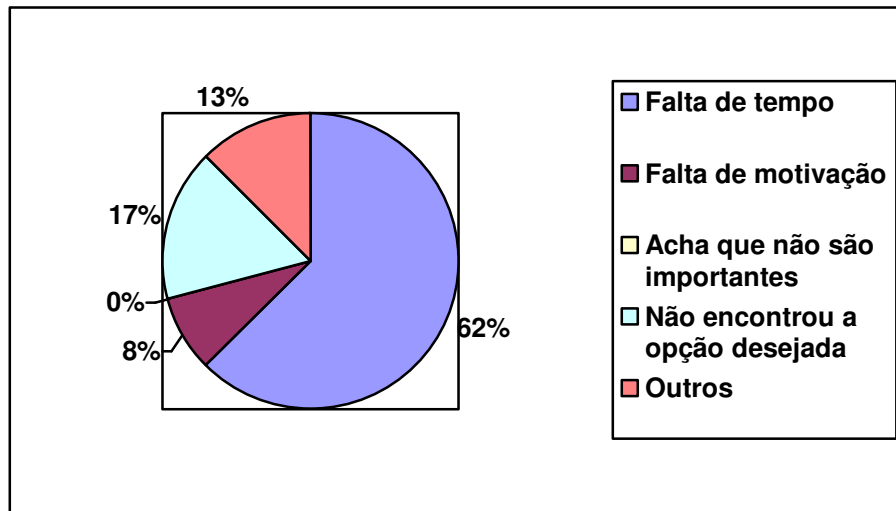


**Gráfico 7 – Cursos a distância efetuados pelos respondentes nos últimos 12 meses, exceto este MBA**



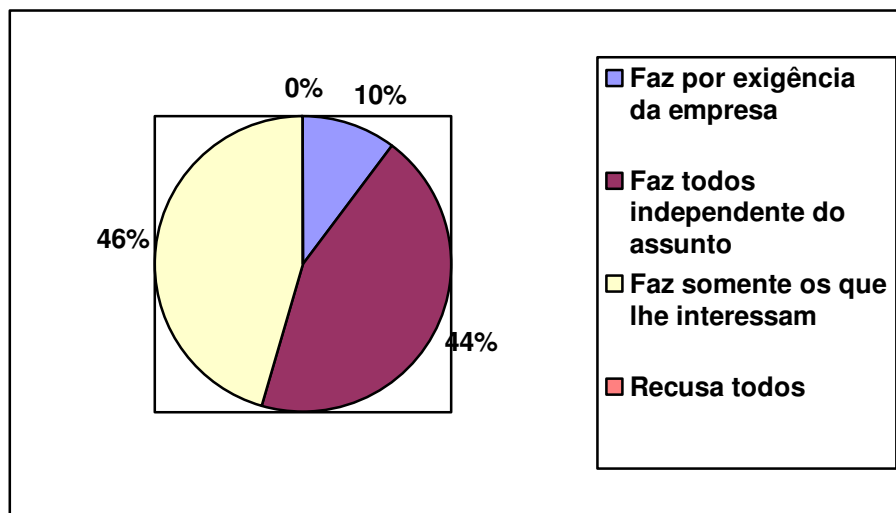
**Gráfico 8 – Frequência de lembrança dos cursos efetuados nos últimos 12 meses pelos respondentes**

No gráfico seguinte estão os percentuais de respostas à pergunta de qual o motivo por não ter feito nenhum curso nesse período. Das 25 pessoas que não fizeram cursos, 62% alegaram falta de tempo.



**Gráfico 9 – Motivo do respondente não ter feito nenhum curso nos últimos 12 meses**

Quando é oferecido algum curso ao funcionário, 44% dos respondentes afirmam que só fazem os que têm um conteúdo que realmente lhe é interessante. 46% dos respondentes afirmam que fazem independente do assunto, somando-se aos que fazem apenas por exigência da empresa, mais da metade dos funcionários não busca o que realmente precisa para suprir suas carências no dia-a-dia.



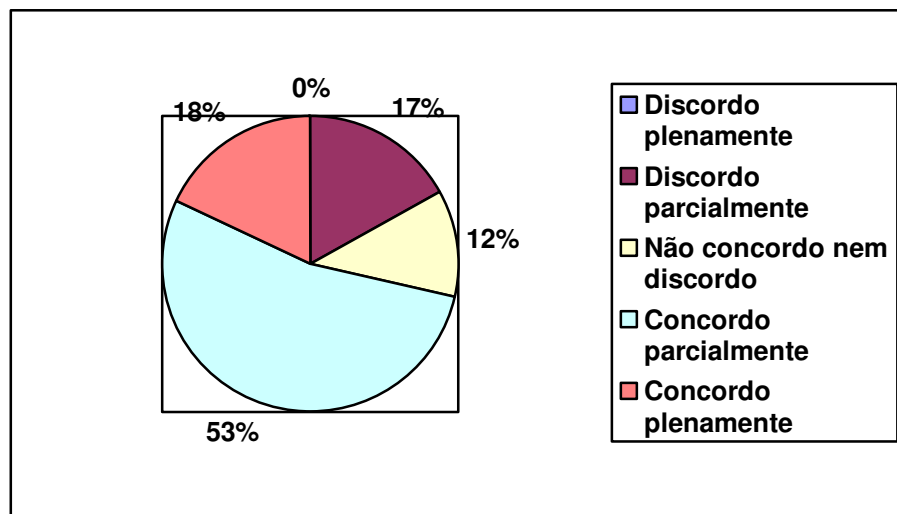
**Gráfico 10 – Reação dos respondentes quando lhe é oferecido um curso**

Os gráficos 11, 12 e 13 apresentam dados bem interessantes, quando perguntado se os cursos que lhe são oferecidos são os que realmente necessita para melhor desempenhar suas tarefas, 71% concordam que sim, sinal que há uma

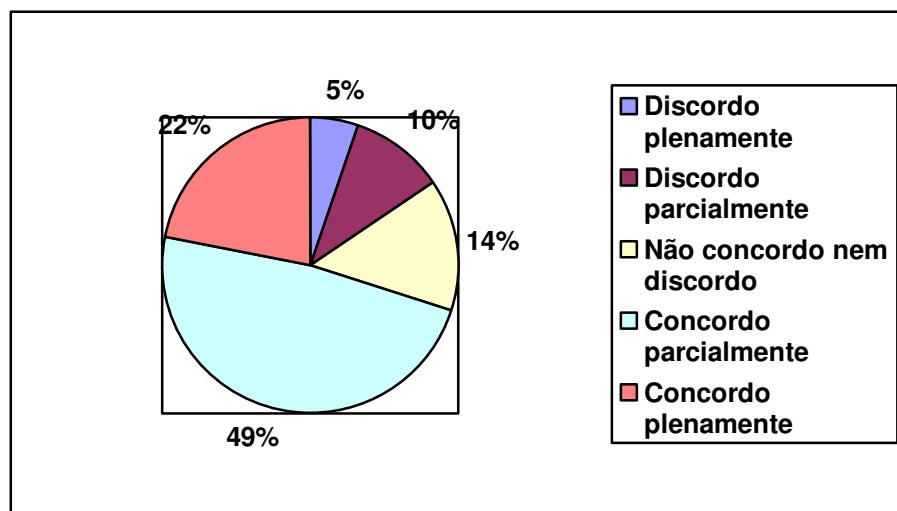


visão da carência demonstrada pelos funcionários e uma preocupação da empresa em sanar essas dificuldades.

O mesmo percentual é verificado para a pergunta se o funcionário busca informações sobre cursos disponibilizados na área em que sente necessidades de aprimoramento, mostrando que os mesmos têm interesse em facilitar suas ações e melhor desempenhar suas tarefas procurando conhecimento nos cursos oferecidos, o que irá ajudá-lo no atendimento ao cliente, sanando dúvidas levantadas sobre determinado produto do banco.

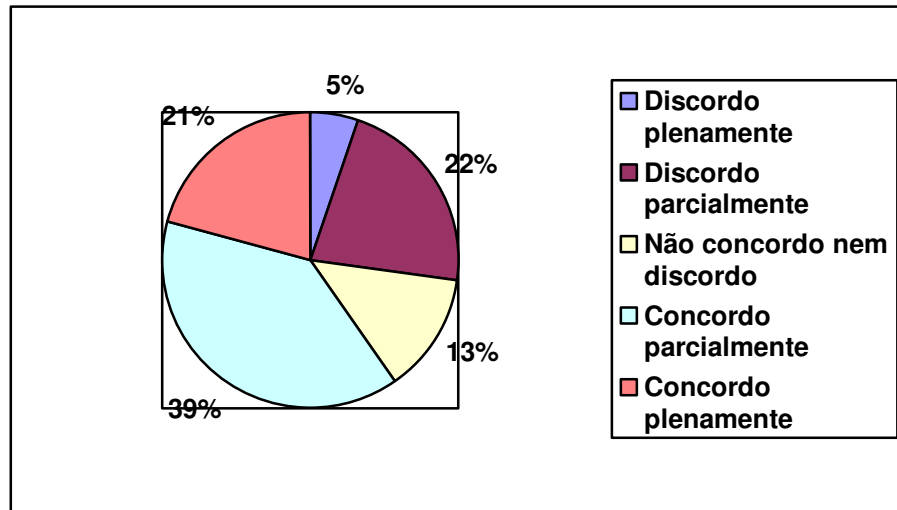


**Gráfico 11 – Percepção dos respondentes em relação a eficácia do curso oferecido para melhor realizar suas tarefas**



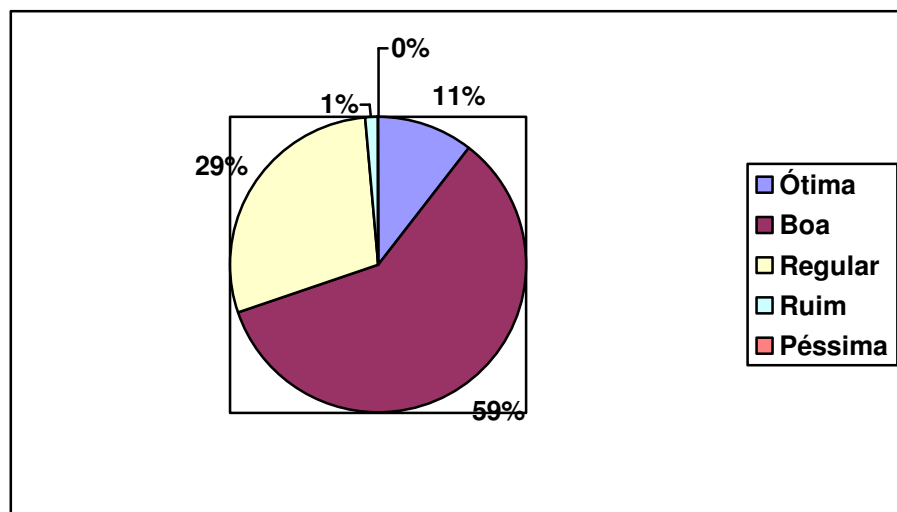
**Gráfico 12 – Iniciativa dos respondentes sobre busca de cursos para aprimorar seus conhecimentos em relação a determinado produto**

O gráfico 13 traz um dado preocupante, aponta que 27% dos respondentes não são atendidos em suas solicitações de cursos, somando-se esse percentual com os 13% dos que responderam “não concordo nem discordo”, o percentual total fica bastante elevado, significando que muitos não estão tendo oportunidade para sanar suas carências de treinamento sobre determinado assunto, podendo ser prejudicados no desenvolvimento de suas atividades.



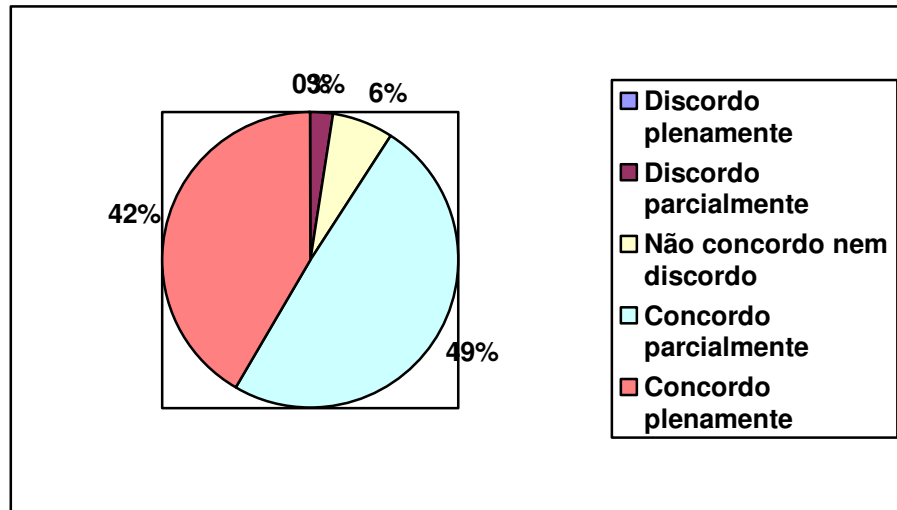
**Gráfico 13 – Frequência de atendimento a cursos solicitados pelos respondentes**

Quanto a quantidade de cursos oferecidos, 43 pessoas responderam ser razoável, 19 suficiente e 15 insuficiente. No gráfico a seguir estão os percentuais de respostas para a pergunta sobre a qualidade desses cursos e para 30% dos respondentes precisa ser melhorada. A grande maioria acha que o nível é bom.



**Gráfico 14 – Percepção dos respondentes sobre a qualidade dos cursos oferecidos**

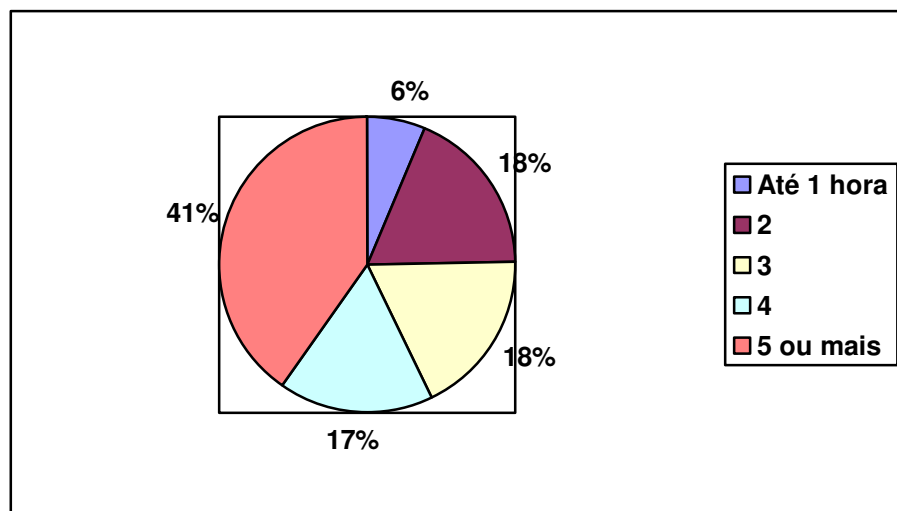
A importância de estar constantemente buscando atualização e aperfeiçoamento em cursos fica bem evidenciada no gráfico 15, onde 91% dos respondentes afirmaram que os cursos que já fez contribuíram para seu crescimento profissional.



**Gráfico 15 – Nível de contribuição para o crescimento profissional dos respondentes em relação aos cursos efetuados**

Os gráficos 16 até 26 referem-se a respostas dadas para perguntas relacionadas ao MBA Executivo em Negócios Financeiros que os respondentes estão cursando.

O próximo gráfico mostra a quantidade de horas semanais dedicadas ao curso.



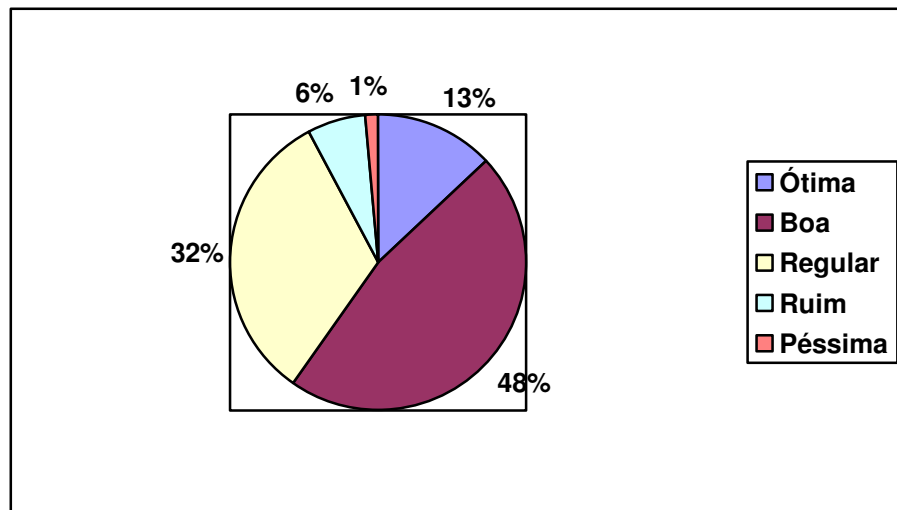
**Gráfico 16 – Dedicção semanal dos respondentes ao presente curso**

Quanto à avaliação da qualidade da participação dos alunos em chats, fóruns e demais atividades do curso, as respostas apresentaram que a maioria considera que contribuiu em bom nível, mas 32% tiveram participação somente regular.

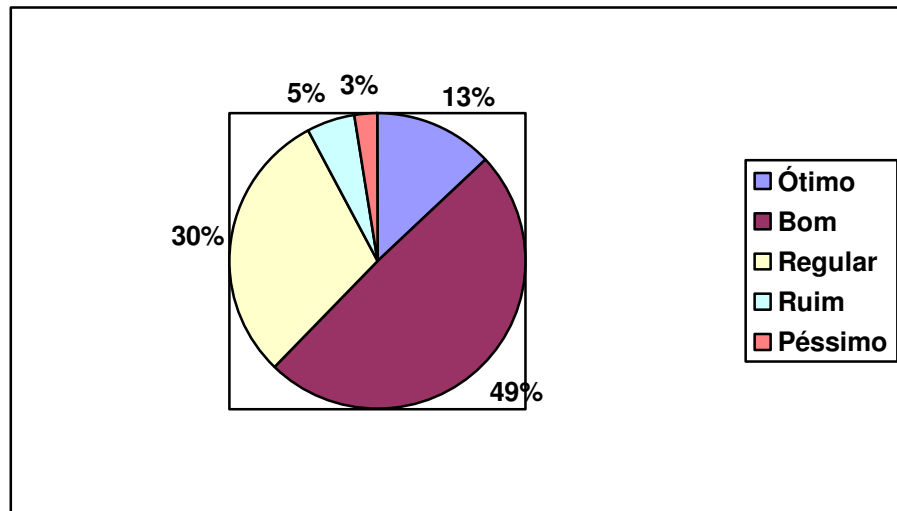
Percentuais muito parecidos podem ser observados no gráfico 18, onde foi perguntado sobre o grau de disciplina no que diz respeito a horários e comprometimento com o curso.

Isso demonstra que um número elevado de participantes ficou aquém do esperado para que se possa obter um melhor aproveitamento do conteúdo que o curso oferece.

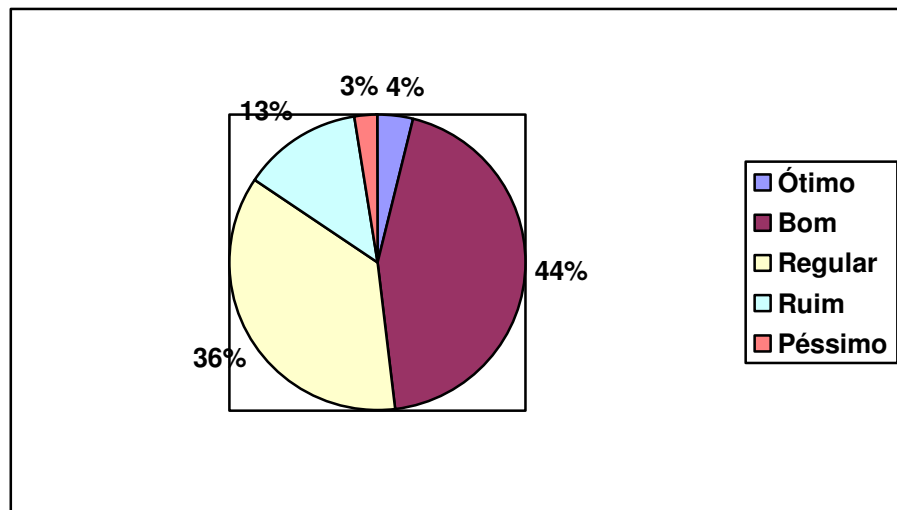
O gráfico 19 mostra o grau de entrosamento/interação entre os participantes do curso, onde a maioria classificou como bom e regular.



**Gráfico 17 – Nível de participação dos respondentes em chats, fóruns e demais atividades do curso**



**Gráfico 18 – Grau de disciplina dos respondentes quanto a horários e comprometimento com o curso**



**Gráfico 19 – Nível de entrosamento/interação dos respondentes entre os participantes do curso em chats e fóruns**

Em relação ao material disponibilizado para desenvolvimento do curso, o gráfico seguinte aponta que 57% fizeram uso de uma forma mais assídua dos conteúdos. No gráfico 21, vemos com que frequência os alunos buscaram informações fora do ambiente da plataforma do curso, tentando complementar seu aprendizado e sanar dúvidas através de pesquisas em outros canais.

Pode-se perceber que um bom número de alunos não ficaram restritos ao material ofertado pela equipe da Universidade para o andamento do curso.

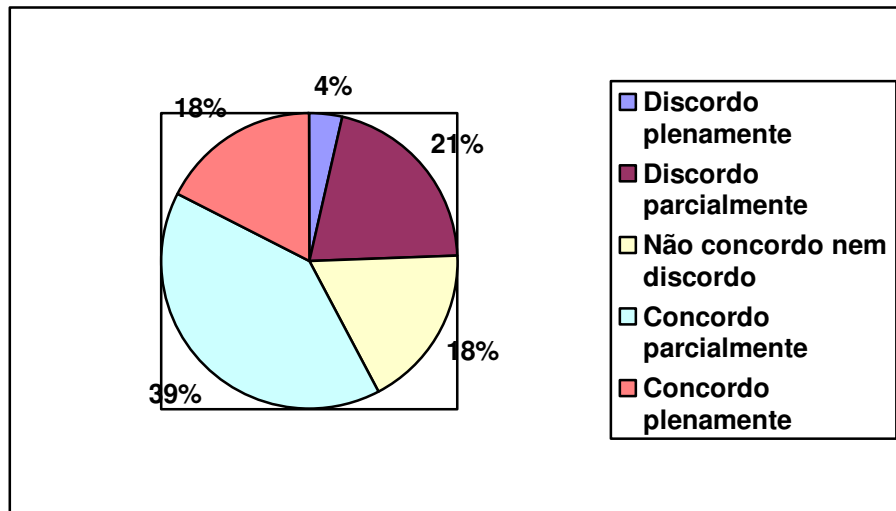


Gráfico 20 – Nível de aproveitamento dos respondentes em relação ao material disponibilizado para o curso

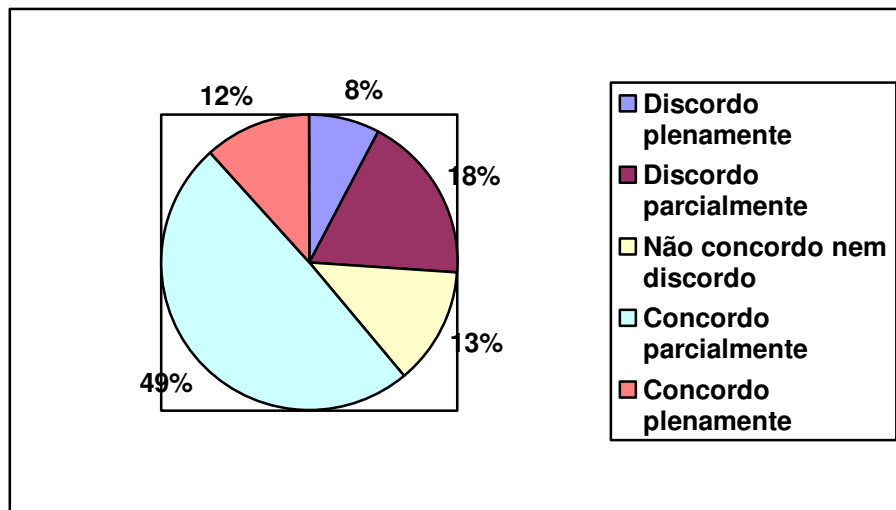
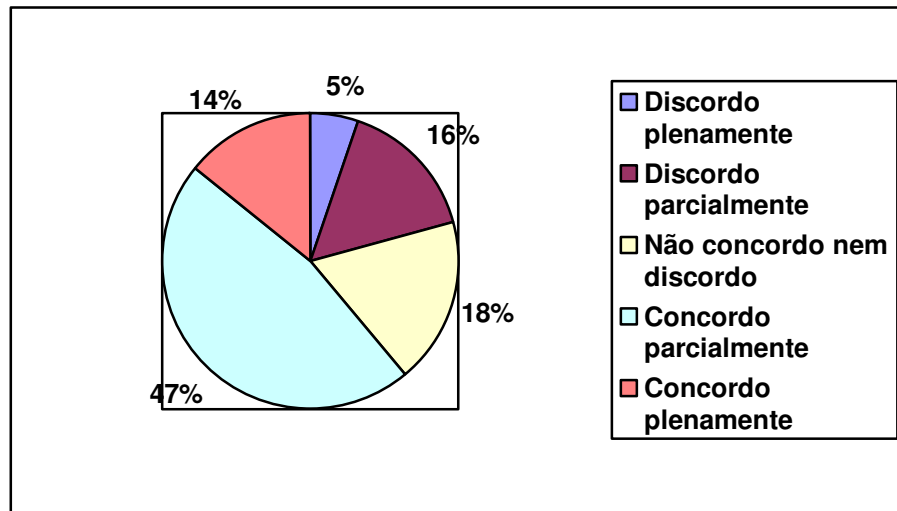


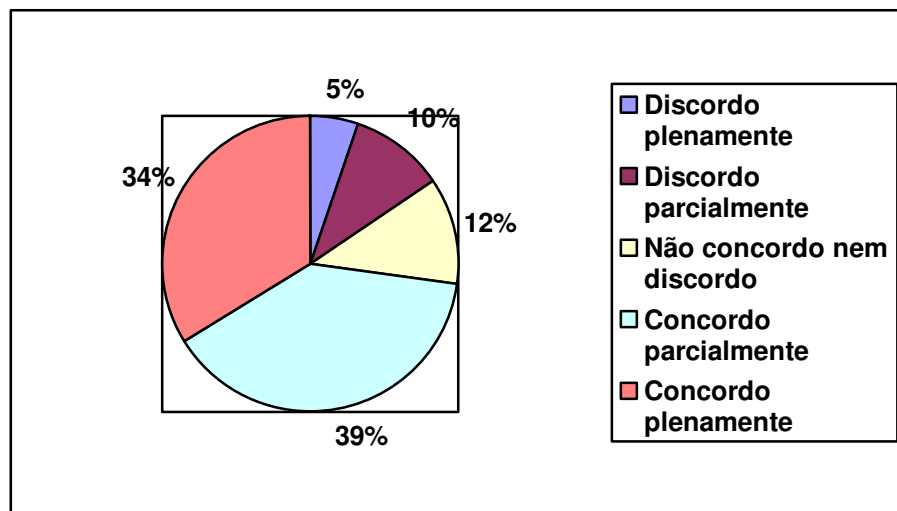
Gráfico 21 – Frequência da busca de informações fora do ambiente do curso pelos respondentes



**Gráfico 22 – Nível de motivação dos respondentes em relação a participação nas atividades do curso**

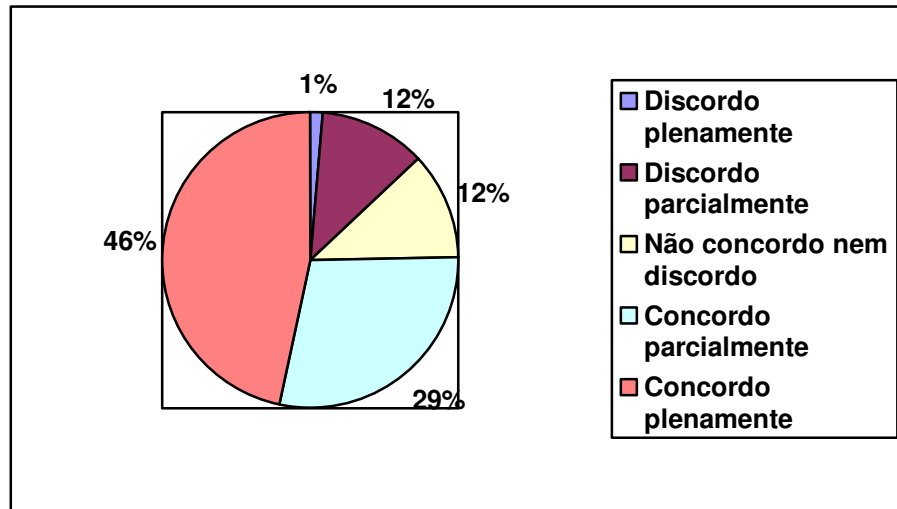
Um dos pontos muito importante em um curso a distância é em relação a colaboração de pessoas que convivem de forma mais assídua com o aluno, principalmente quanto ao incentivo e o respeito aos horários de estudo.

No gráfico a seguir vemos o percentual de respostas a esse questionamento, mostrando que poucos tiveram problemas nesse aspecto.



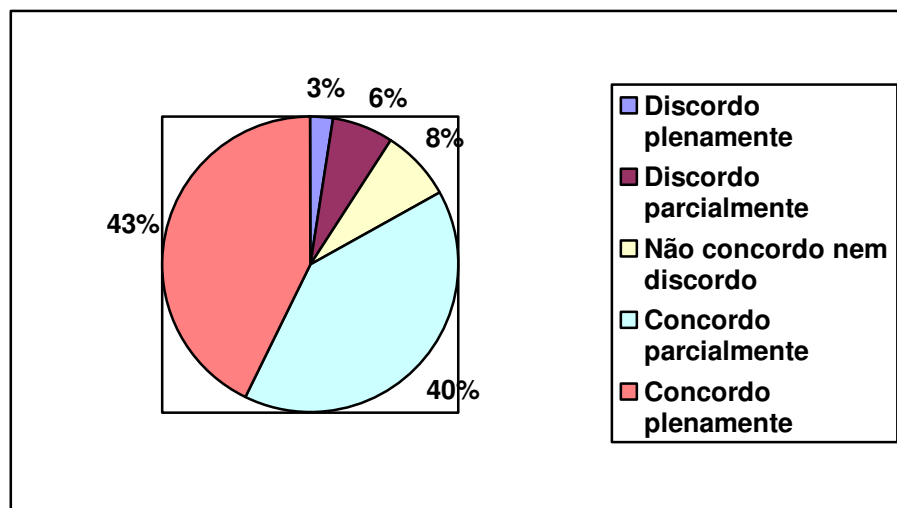
**Gráfico 23 – Percepção dos respondentes em relação a colaboração de pessoas de seu convívio**

O gráfico 24 mostra que os alunos respondentes tiveram um bom aproveitamento na realização das tarefas propostas durante o curso, com um índice de 46% realizando todas as tarefas disponibilizadas e outros 29% parcialmente.



**Gráfico 24 – Nível de realização das tarefas propostas para as disciplinas**

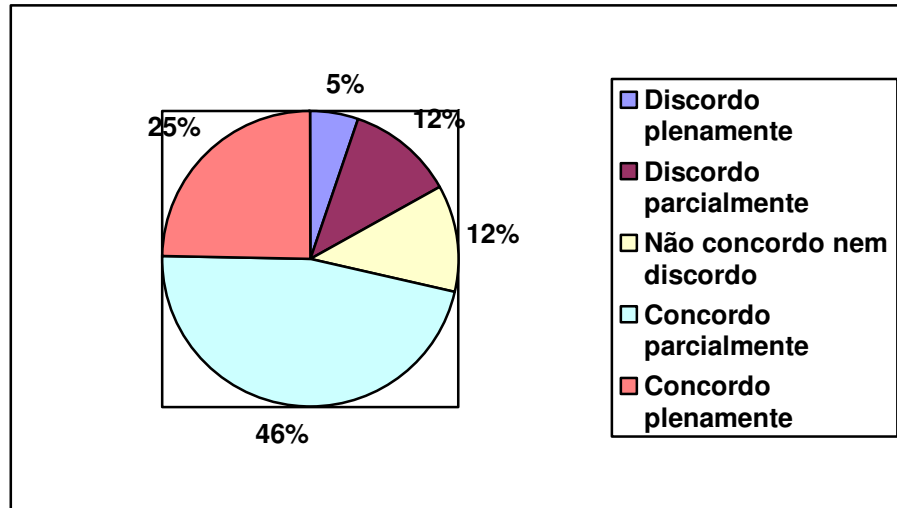
Um dado importante aparece no gráfico 25, onde 83% dos respondentes afirmam que os cursos a distância oferecem oportunidades de aprendizado e aperfeiçoamento. Isso demonstra que há um grande espaço para crescimento dessa área de educação que vem tendo uma procura cada vez maior em virtude da correria do dia-a-dia, onde muitos profissionais não encontram disponibilidade para participar de um curso presencial.



**Gráfico 25 – Percepção dos respondentes quanto a oportunidades de aprendizado/aperfeiçoamento oferecidas pelos cursos a distância**



O último gráfico traz os índices de resposta para a pergunta se os objetivos de aprendizado deste curso foram alcançados. Dos 77 respondentes, 71% estão satisfeitos com o desempenho obtido, com um percentual de 17% que não atingiram seus objetivos.



**Gráfico 26 – Avaliação dos respondentes quanto aos objetivos de aprendizado esperados para o curso**

## 5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

A realização deste trabalho trouxe a possibilidade de verificação da eficácia dos cursos a distância como alternativa para a qualificação e o crescimento profissional dos funcionários do Banco do Brasil S.A.

A competitividade cresce a cada dia numa rapidez impressionante, fazendo com que a criatividade e novos métodos de trabalho, aliados ao conhecimento, se tornem um diferencial mercadológico, não raro, tornando-se o pilar de sustentação para que muitas empresas continuem atuando no mercado, à frente de seus concorrentes.

Neste contexto, a Educação a Distância e as Universidades Corporativas passam a ser grandes aliados dos profissionais na luta contra a escassez de tempo ocasionado pela correria do dia-a-dia, onde muitos não dispõem de horários para tentar se atualizar em cursos presenciais mas, para que seja atingido um resultado satisfatório, é necessário que o aluno tenha um grau de disciplina e motivação condizentes.

O referencial teórico possibilitou uma visão mais ampla sobre a evolução da Educação a Distância e o crescimento e importância das Universidades Corporativas dentro das corporações.

A relevância de se ter um quadro funcional treinado e constantemente buscando se atualizar para acompanhar a crescente e rápida transformação que o efeito da globalização e do avanço tecnológico traz, fazem com que as empresas invistam cada vez mais em ferramentas de educação que dêem mais opções de capacitação a seus profissionais, gerando maior grau de satisfação de seus clientes e conseqüente retorno desses investimentos.

Através de pesquisas, foi possível retratar os avanços do Sistema de Educação Corporativa do Banco do Brasil, desde sua criação em 1965 até os dias atuais, assim como a atuação da Universidade Corporativa Banco do Brasil, agindo em sintonia com o planejamento estratégico da empresa.

O questionário para a coleta de informações aplicado, tinha perguntas sobre dados sociais dos alunos, os cursos disponibilizados pelo banco e também sobre o

presente curso. As respostas possibilitaram a constatação de alguns números interessantes.

Dos questionários que retornaram, 71% dos respondentes afirmaram que os cursos que lhe são oferecidos são os que necessitam para melhor desempenharem suas tarefas e 91% concordam que os cursos que já fizeram contribuíram para seu crescimento profissional.

Em relação a participação neste MBA, acima de 60% das respostas apontam para um nível bom ou ótimo de participação em chats, fóruns e demais atividades do curso, mesma frequência em relação ao grau de disciplina quanto a horários e comprometimento com as matérias.

A grande maioria, 83% dos respondentes, concordam que os cursos a distância oferecem oportunidades de aprendizado e aperfeiçoamento e 71% disseram que seus objetivos esperados para o curso foram alcançados.

Como pontos negativos, pode ser destacado o percentual de funcionários respondentes(31%) que não fizeram nenhum curso, com exceção deste, nos últimos 12 meses. Destes, 62% alegaram falta de tempo para a não realização de treinamentos.

Ao final do trabalho é possível afirmar que o objetivo principal foi atingido, através da fundamentação teórica, pesquisa e respostas dos entrevistados ao questionário aplicado, pode-se afirmar que as ferramentas de ensino a distância são indicadas e de grande valia, tornando-se um excelente instrumento para capacitar os funcionários do banco.

Quanto aos objetivos específicos, conclui-se que os motivos que incentivam a utilização dessas ferramentas é a carência verificada pelos funcionários no seu dia-a-dia, tornando-se um canal para a busca de informações que venham sanar esses problemas, conforme afirmação de mais de 70% dos respondentes. Por outro lado, a falta de tempo é o principal motivo para a não realização dos cursos.

Ficou claro através das respostas, que os treinamentos realizados pelos funcionários trouxeram contribuições para o planejamento de suas carreiras, agregando conhecimentos que facilitam o desempenho de suas funções dentro da instituição.

Como ações para aumentar a utilização das ferramentas de ensino a distância pelos funcionários, seria a disponibilização de mais horários para que se possam realizar treinamentos durante a jornada de trabalho, incentivo e uma maior

divulgação do conteúdo existente na página da Universidade Corporativa, onde 55% dos respondentes afirmou que realiza poucos acessos.

Acredito que o pouco tempo que a pesquisa ficou disponível para resposta do público alvo foi um dificultador para que o percentual de respostas ao questionário fosse maior.

Por fim, ficou a certeza de que sempre temos algo a aprender e que cada vez mais as opções e alternativas para a busca de conhecimentos aumentam, depende de cada um traçar seu objetivo profissional para a carreira e procurar as formas de aprimoramento que melhor se adaptem ao seu estilo de vida.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, João Roberto Moreira. **Educação a Distância e as Novas Tecnologias de Informação e Aprendizagem.** Disponível em: [http://www.bibvirt.futuro.usp.br/textos/didaticos\\_e\\_tematicos/](http://www.bibvirt.futuro.usp.br/textos/didaticos_e_tematicos/). Acesso em: 15 de março de 2007.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por Competências e gestão do conhecimento.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

DIAS, Leila. Redes: **emergência e organização.** In: CASTRO J. E. (org.) et al. Geografia: conceitos e temas. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. 1995.

EBOLI, Marisa (org.) et al. **Coletânea Universidade Corporativa - Educação para as empresas do século XXI.** São Paulo: Ed. Schmukler, 1999.,

GUIMARÃES, Sebastião. **Definição das Necessidades de Treinamento.** 2007. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em: 08 de março de 2007.

MAIA, Carmem (org.). **ead.br: experiências inovadoras em educação a distância no Brasil: reflexões atuais, em tempo real.** São Paulo: Editora Anhembi Morumbi, 2003.

MEISTER, J. C. **A gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas.** São Paulo: Makron Books, 1999.

NUNES, Ivônio Barros. **Noções de Educação a Distância.** Brasília: Revista Educação a Distância nº s 4/5, material publicado em Dez/93-Abr/94.

PRETTI, Oreste (org.) et al. **Educação a Distância: construindo significados.** Cuiabá: Plano, 2000.

RAMAL, Andréa. **Educação corporativa é um bom negócio.** 2007. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/opiniao/mat/2007/04/03/295200516.asp>. Acesso em: 15 de abril de 2007.

REIS, Ana Maria Viegas et al. **Desenvolvimento de equipes.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VALLIN, Celso et al. **Educação a Distância Via Internet**. São Paulo: Avercamp, 2003.

<http://oglobo.globo.com>. Acesso em: 15 de abril de 2007

[http://volpi.ea.ufrgs.br/teses\\_e\\_dissertacoes/](http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/). Acesso em: 10 de novembro de 2006

<http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/index.jsp>. Acesso em: 05 de novembro de 2006.

[http://www.bibvirt.futuro.usp.br/textos/didaticos\\_e\\_tematicos/](http://www.bibvirt.futuro.usp.br/textos/didaticos_e_tematicos/). Acesso em: 13 de dezembro de 2006

<http://www.bu.ufsc.br/>. Acesso em: 17 de fevereiro de 2007

<http://www.eca.usp.br/>. Acesso em: 03 de março de 2007

<http://www.mec.gov.br>. Acesso em 18 de janeiro de 2007

<http://www.prossiga.br/edistancia/>. Acesso em: 17 de fevereiro de 2007

<http://www.rh.com.br>. Acesso em: 21 de março de 2007

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS

**Questionário para coleta de dados com o objetivo de buscar informações para o Trabalho de conclusão do MBA Executivo em Negócios Financeiros.**

⇒ A qual turma do MBA pertence? \_\_\_\_\_

⇒ Sexo:

Masculino  Feminino

⇒ Idade (anos):

até 25

de 26 a 35

de 36 a 45

de 46 a 55

acima de 56

⇒ Estado Civil:

Solteiro

União Estável

Casado

Separado/Divorciado

Viúvo

⇒ Número de filhos:

Nenhum  1  2  3  4 ou mais

⇒ Tempo de Banco (anos):

Até 5

de 6 a 10

de 11 a 15

de 16 a 20

de 21 a 25

Acima de 26

⇒ Cargo que ocupa em sua Agência:

Escriturário/Caixa Executivo/Assistente de Negócios

Gerente de Contas/Gerente de Expediente

Gerente de Administração

Gerente de Agência

Outros \_\_\_\_\_

⇒ Você conhece os cursos a distância oferecidos pelo Banco?

Nenhum  Poucos  Muitos  Todos

⇒ Acessa a página da Universidade Corporativa Banco do Brasil na Internet?

Nunca  Poucas vezes  Muitas vezes  Sempre

⇒ Quantos cursos a distância fez nos últimos doze meses, exceto este MBA?

Nenhum  1  2  3  4 ou mais

⇒ Você lembra quais foram esses cursos?

Nenhum  Alguns  Apenas o último  Todos

⇒ Se não fez nenhum, qual o motivo?

Falta de tempo

Falta de motivação

Acha que não são importantes

- ( ) Não encontrou a opção desejada  
 ( ) Outros \_\_\_\_\_
- ⇒ Você costuma solicitar cursos ou espera que lhe sejam oferecidos?  
 ( ) Solicita ( ) Espera
- ⇒ Quando lhe é oferecido um curso, você:  
 ( ) Faz por exigência da empresa  
 ( ) Faz todos, independente do assunto  
 ( ) Faz somente os que lhe interessam  
 ( ) Recusa todos
- ⇒ Os cursos que lhe são oferecidos são os que realmente necessita para melhor desempenhar suas tarefas?  
 ( ) Discordo plenamente  
 ( ) Discordo parcialmente  
 ( ) Não concordo nem discordo  
 ( ) Concordo parcialmente  
 ( ) Concordo plenamente
- ⇒ Quando sente necessidade de aprimoramento sobre algum produto do Banco, busca informação sobre os cursos disponibilizados nessa área?  
 ( ) Discordo plenamente  
 ( ) Discordo parcialmente  
 ( ) Não concordo nem discordo  
 ( ) Concordo parcialmente  
 ( ) Concordo plenamente
- ⇒ Quando solicita determinado curso é atendido?  
 ( ) Discordo plenamente  
 ( ) Discordo parcialmente  
 ( ) Não concordo nem discordo  
 ( ) Concordo parcialmente  
 ( ) Concordo plenamente
- ⇒ Você acha que a quantidade de cursos oferecidos é:  
 ( ) Suficiente ( ) Razoável ( ) Insuficiente
- ⇒ Você acha que a qualidade dos cursos oferecidos é:  
 ( ) Ótima ( ) Boa ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssima
- ⇒ Os cursos que você já fez contribuíram para o seu crescimento profissional?  
 ( ) Discordo plenamente  
 ( ) Discordo parcialmente  
 ( ) Não concordo nem discordo  
 ( ) Concordo parcialmente  
 ( ) Concordo plenamente

As perguntas abaixo estão relacionadas ao MBA Executivo em Negócios Financeiros:

- ⇒ Quantas horas semanais se dedica ao curso?  
 ( ) Até 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ou mais
- ⇒ Sua participação em chats, fóruns e demais atividades do curso é:  
 ( ) Ótima ( ) Boa ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssima
- ⇒ Qual o seu grau de disciplina em relação a horários e comprometimento com o curso?  
 ( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssimo



⇒ Como você avalia o entrosamento/interação entre os participantes do curso nos fóruns e chats?

Ótimo                       Bom                       Regular                       Ruim                       Péssimo

Responder as questões a seguir com uma nota de 1 a 5, sendo:

1 = Discordo plenamente

2 = Discordo parcialmente

3 = Não concordo nem discordo

4 = Concordo parcialmente

5 = Concordo plenamente

⇒ Aproveita todo o material disponibilizado para o curso?

1                       2                       3                       4                       5

⇒ Procura informações complementares fora do ambiente do curso?

1                       2                       3                       4                       5

⇒ Sente-se motivado a participar dos chats, fóruns, aulas, exercícios e demais atividades do curso?

1                       2                       3                       4                       5

⇒ As pessoas do seu convívio incentivam e respeitam seu horário de estudo?

1                       2                       3                       4                       5

⇒ Realiza todas as tarefas propostas para as disciplinas?

1                       2                       3                       4                       5

⇒ Os cursos a distância oferecem oportunidades de aprendizado/aperfeiçoamento?

1                       2                       3                       4                       5

⇒ Seus objetivos de aprendizado neste curso estão sendo alcançados?

1                       2                       3                       4                       5

Se você tem algum comentário a fazer com relação a treinamento a distância como ferramenta para capacitação profissional, exponha a seguir:

---

---

---