

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

Paulo Roberto de Melo Job

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL – APLICAÇÃO PRÁTICA
DOS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS ATRAVÉS DE CURSOS
AUTO-INSTRUCIONAIS NA AGÊNCIA DOM FELICIANO - RS

Porto Alegre

2009

Paulo Roberto de Melo Job

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL – APLICAÇÃO PRÁTICA
DOS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS ATRAVÉS DE CURSOS
AUTO-INSTRUCIONAIS NA AGÊNCIA DOM FELICIANO - RS

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 Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Pinheiro

Porto Alegre/RS
2009

Paulo Roberto de Melo Job

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL – APLICAÇÃO PRÁTICA
DOS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS ATRAVÉS DE CURSOS
AUTO-INSTRUCIONAIS NA AGÊNCIA DOM FELICIANO - RS

Material para consulta na homepage da Biblioteca da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, disponível em <http://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp> / Normas para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos.

Conceito final:

Aprovado em 24 de abril de 2009.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Antonio Padula – Ufrgs

Prof. Dr. José Fiorioli – Ufrgs

Orientador – Prof. Dr. Ivan Pinheiro – Ufrgs

DEDICATÓRIA

À minha família.

AGRADECIMENTOS

Ao Banco do Brasil, pela oportunidade de desenvolver este trabalho.

Aos colegas da agência Dom Feliciano, pela contribuição fundamental para a realização da pesquisa.

EPIGRAFE

“É preciso que entendam que a formação é permanente. Não existe formação momentânea. Formação do começo. Formação do fim. Formação é uma experiência que não para nunca.”

Paulo Freire.

RESUMO

A discussão sobre a Gestão do Conhecimento e o Capital Intelectual ganha relevância nos tempos atuais, em função de um cenário de constantes mudanças e que exige das organizações uma atuação competitiva no mercado em que se inserem. As organizações podem obter vantagens competitivas, contando com o conhecimento que as pessoas detêm e que pode ser gerenciado. O sistema de educação corporativa do Banco do Brasil existe desde 1965, quando foi criado o Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoal – Desed, através do qual, o Banco oferece aos funcionários oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional. O treinamento auto-instrucional está entre as modalidades utilizadas pelo Banco do Brasil para o treinamento de seus funcionários. Através dela são realizados cursos no próprio local de trabalho. O objetivo do presente trabalho é verificar a aplicação prática dos conteúdos ministrados nos treinamentos realizados no ambiente de trabalho, na agência Dom Feliciano, RS. A opção por uma abordagem quantitativa, pesquisa survey, através de entrevistas estruturadas na forma de questionários com perguntas fechadas, constante de dez questões, focando diversas variáveis que envolvem o tema, deu-se em vista da busca de objetividade nas respostas e possibilidade de classificação e organização dos dados através de escalas. O presente estudo permitiu concluir que há efetivo aprendizado e aplicação prática dos conteúdos oferecidos nos treinamentos auto-instrucionais do Banco do Brasil, sendo que foram também identificados fatores que dificultam a atividade de treinamento na modalidade auto-instrucional, como a carga horária demandada em razão da extensão dos conteúdos, além do local de trabalho não ser considerado adequado para a realização dos mesmos, de acordo com as respostas obtidas na pesquisa implementada.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Horas de treinamento no BB – 2000 a 2007.....	31
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BB – Banco do Brasil S/A

BACEN – Banco Central do Brasil

EAD – Educação à Distância

DESED - Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoal

GDC – Gestão de Desempenho por Competências

GEPES – Gerência de Gestão de Pessoas

PDC - Plano de Desenvolvimento de Competências

SISBB – Sistema de Informações do Banco do Brasil

TBC – Treinamento Baseado em Computador

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

UNIBB – Universidade Corporativa Banco do Brasil

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	CONHECIMENTO	14
2.2	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	15
2.3	TIPOS DE APRENDIZAGEM	17
2.4	APRENDIZAGEM INDIVIDUAL	17
2.5	VISÃO TAYLORISTA/FORDISTA	18
2.6	APRENDIZAGEM VERSUS DESEMPENHO	19
2.7	ETAPAS DO PROCESSO DE TREINAMENTO.....	21
2.7.1	Avaliação das necessidades de treinamento.....	21
2.7.2	Planejamento das ações de treinamento	22
2.7.3	Avaliação do treinamento	22
2.8	EDUCAÇÃO CORPORATIVA OU EMPRESARIAL.....	24
2.9	UNIVERSIDADE CORPORATIVA	24
2.10	O BANCO DO BRASIL E A EDUCAÇÃO CORPORATIVA	27
2.10.1	Alinhamento com as estratégias do Banco do Brasil	28
2.10.2	Contribuições do sistema de educação corporativa	28
2.10.3A	universidade corporativa Banco do Brasil em números	29
3	METODOLOGIA	31
3.1	METODOLOGIA UTILIZADA	31
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	33
5	CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES	36
	REFERÊNCIAS	37
	ANEXO 1 - PESQUISA QUANTITATIVA – SURVEY	40
	ANEXO 2 - RESPOSTAS DA PESQUISA – GERAL	41
	ANEXO 3 - RESPOSTAS DA PESQUISA – SEXO FEMININO.....	42
	ANEXO 4 - RESPOSTAS DA PESQUISA – SEXO MASCULINO.....	43
	ANEXO 5 - RESPOSTAS DA PESQUISA – FUNCIONÁRIOS COM MAIS DE 20 ANOS DE BANCO.....	44
	ANEXO 6 - RESPOSTAS DA PESQUISA – FUNCIONÁRIOS DE 0 A 10 ANOS DE BANCO.....	45

1 INTRODUÇÃO

O aprendizado sempre exerceu importante papel no que diz respeito ao desenvolvimento dos povos, seja ele social, profissional e em todas as outras áreas da dinâmica do ser humano. A nova ordem do momento, exige do indivíduo, que ele saiba cada vez mais lidar com as rápidas mudanças que ocorrem a sua volta. O desenvolvimento da tecnologia, seja no campo da telecomunicação, seja na informática, tem imposto um ritmo acelerado no cotidiano das pessoas. No ambiente corporativo isso não tem sido diferente, as distâncias parecem ter diminuído. É possível estabelecer uma negociação com países ou pessoas em qualquer lugar do planeta instantaneamente. Há um grande volume de informações, transferido numa velocidade nunca vista.

Guns (1998, p. 7), destaca que:

Muito tem sido escrito a respeito do impacto da era da informação sobre as organizações. Executivos, gerentes e trabalhadores de linha de frente enfrentam, igualmente, quantidades gigantescas de informações.

A busca pelo conhecimento, pelo aprendizado, passa a ser, dentro do cenário apresentando, fator importante para indivíduos e organizações.

A sociedade contemporânea, impulsionada pela globalização da economia e pelas tecnologias de informação e comunicação, está impondo uma competição entre as organizações sem precedentes no mundo dos negócios. O cenário é de incerteza, ambiente em mudanças e de intensa competitividade. No entanto, para fazer frente a essas ameaças e manter a sua sustentabilidade no atual contexto, as organizações devem ser capazes de aprender e ao fazê-lo, desenvolver novos conhecimentos conforme Fleury & Oliveira Júnior (2002), bem como, adotá-los na prática, aprender a realizar novas tarefas, além de dar continuidade ou transformar as antigas, mais rápida e eficazmente (GARVIN, 1998).

O sistema de educação corporativa do Banco do Brasil existe desde 1965, quando foi criado o Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoal – Desed, através do qual, o Banco oferece aos funcionários oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional.

O Banco do Brasil utiliza-se de treinamentos presenciais, em serviço e à distância para a formação dos seus funcionários. Para tanto, diversos são os instrumentos e suportes utilizados, tais como mídias impressas, eletrônicas e outras.

O treinamento auto-instrucional está entre as modalidades que são oferecidas. Através dela os funcionários realizam cursos no próprio local de trabalho.

A aplicação prática dos conhecimentos adquiridos através de cursos auto-instrucionais oferecidos pelo Banco do Brasil é o tema do presente estudo. A abrangência limita-se aos funcionários que trabalham na agência Dom Feliciano – RS.

Diversos são os fatores que atuam e influenciam para que haja, ou não, um bom aproveitamento dos treinamentos disponibilizados e realizados. Identificar esses fatores é o objetivo principal deste estudo, além de descrever as causas de uma eventual não aplicação dos conhecimentos adquiridos no dia-a-dia dos funcionários.

A justificativa do presente estudo reside na importância que tem o aprendizado organizacional para os trabalhadores e para as empresas, no caso em estudo, o Banco do Brasil, além dos custos envolvidos e que devem ser otimizados.

Para estudo e análise do tema proposto neste trabalho, será desenvolvida pesquisa quantitativa, pelo método survey, com aplicação de questionários com perguntas fechadas a todos os funcionários da agência Dom Feliciano. A análise dos questionários aplicados será por frequência de respostas. Serão analisadas e comparadas as respostas dos funcionários do sexo masculino e feminino, dos que tem de 0 a 10 anos de Banco e dos que tem mais de 20 anos de Banco, já que não foram encontrados funcionários na faixa entre 10 e 20 anos de Banco.

O presente trabalho tem o seu conteúdo desenvolvido em cinco capítulos. Este primeiro descreveu o tema proposto, suas considerações iniciais, justificativa 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.

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 segmentos por sexo e tempo de banco. Relaciona conceitos e

teorias, abordados na Fundamentação Teórica, que corroboram ou não os resultados obtidos.

Encerra-se o estudo com a apresentação das conclusões decorrentes dos dados coletados e analisados. Neste capítulo são apresentadas também as limitações e sugestões de ordem prática.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, serão abordados conceitos e idéias de diversos autores que tratam do tema objeto do presente estudo.

2.1 CONHECIMENTO

Impulsionada pela globalização da economia e pelas tecnologias de informação e comunicação a sociedade contemporânea está impondo uma competição entre as organizações, sem precedentes no mundo dos negócios. O cenário é de incerteza, ambiente em mudanças e de intensa competitividade. No entanto, para fazer frente a essas ameaças e manter a sua sustentabilidade no atual contexto, as organizações devem ser capazes de aprender e ao fazê-lo, desenvolver novos conhecimentos conforme Fleury & Oliveira Júnior (2002), bem como, adotá-los na prática, aprender a realizar novas tarefas, além de dar continuidade ou transformar as antigas, mais rápida e eficazmente (GARVIN, 1998).

O conhecimento tem sido sempre uma questão central para todas as sociedades; foco de trabalho de muitos filósofos desde a antigüidade, teólogos, cientistas e humanistas, dentre outros. Mas só recentemente, com a expansão da economia informacional, as organizações perceberam a sua importância pelo diferencial que representa como um valioso recurso estratégico para as pessoas, organizações e todo o mundo dos negócios.

Segundo Davenport & Prusak (2001), só nos últimos anos as organizações, passaram a valorizar a experiência e o *know-how* de seus funcionários – isto é, seu conhecimento. Isso porque as empresas estavam perdendo milhões de dólares com a demissão ou aposentadoria de seus funcionários uma vez que levavam consigo o conhecimento construído. Ou seja, todo aquele conhecimento subjacente as rotinas e práticas a produção de bens e serviços e ao relacionamento com clientes e com fornecedores da empresa. Daí, o desafio de criar e implantar processos que gerem, armazenem, organizem, disseminem e apliquem o conhecimento produzido e utilizado na empresa de modo sistemático, explícito, confiável e acessível à comunidade da organização McGee & Prusak (1994). Tais processos, planejados e desenvolvidos para operar integradamente em sistemas de informação podem

oferecer uma base para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis pelas organizações em relação às concorrentes.

A implantação de tais sistemas/processos são lastros para a nova área de atividade das organizações, a gestão do conhecimento (GC). Contudo, a efetiva instituição da gestão do conhecimento nas organizações não depende só da infraestrutura e procedimentos tecnológicos, vai requerer:

identificar e mapear os ativos intelectuais ligados à empresa; gerar novos conhecimentos para oferecer vantagens na competição do mercado; tornar acessíveis grandes quantidades de informações corporativas, compartilhando as melhores práticas e uma tecnologia que torna possível tudo isso (BARROSO & GOMES, 2000, p.5)

Vê-se, assim, que tal implementação demanda a construção coletiva de uma cultura de gestão do conhecimento, cultura esta que depende da aprendizagem, tanto individualmente quanto coletiva dos componentes da organização.

2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Nadler (1984) destaca que a educação diz respeito ao preparo do indivíduo para um outro tipo de trabalho em um futuro próximo. Treinamento, desenvolvimento e educação, de acordo com Nadler (1984), por sua vez, relacionam-se à aprendizagem.

Aprendizagem organizacional pode ser definida como “a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, convicções e atitudes que acentuem a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da organização.” (GUNS, 1998, p. 33).

“Uma organização que aprende é uma organização habilitada na criação, na aquisição e na transferência de conhecimento e em modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e percepções.” (KIERNAN, 1998, p. 198).

O processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também “a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendido.” (FLEURY E FLEURY, 1997, p. 20). Para esse novo processo, tão valioso para o futuro das empresas, é necessário que existam condições propícias para o seu surgimento.

Segundo Senge apud Fleury e Fleury (1997), são necessárias as seguintes disciplinas para o processo de inovação e aprendizagem organizacional:

- a) Domínio pessoal: Por meio do autoconhecimento o indivíduo tem condição de aprofundar seus objetivos, concentrando esforços e passando conseqüentemente a ver a realidade de forma objetiva.
- b) Modelos mentais: São idéias e imagens que contribuem para influenciar o indivíduo quanto ao seu modo de ver o mundo e seus atos.
- c) Visões partilhadas: Dá-se a partir da percepção de um objetivo como concreto e real. Neste ponto o indivíduo passa a querer aprender por iniciativa própria e não mais por obrigação.
- d) Aprendizagem em grupo: Nesse ponto a aprendizagem dá-se pelo diálogo. A apresentação de idéias por parte dos membros integrantes é fundamental para um raciocínio comum. Pensamento sistêmico - esta disciplina contribui para que se faça uma análise do todo e não das partes individualmente.

Garvin apud Fleury e Fleury (1997), propõe os seguintes caminhos através dos quais a aprendizagem organizacional ocorre:

- a) Resolução sistemática de problemas: apoiada na solução de problemas, esta atividade engloba técnicas como diagnóstico feito com métodos científicos, uso de dados para a tomada de decisões e uso de ferramental estatístico para organizar as informações e proceder a interferências.
- b) Experimentação: envolve a procura sistemática e o teste de novos conhecimentos, através do método científico. É movida por oportunidades de expandir horizontes, não por dificuldades correntes.
- c) Experiências passadas: revisão de sucessos e fracassos, avaliando sistematicamente e gravando lições de forma acessível a todos os membros.
- d) Circulação de conhecimento: o conhecimento precisa circular rápida e eficientemente por toda a organização, proporcionando condições para que novas idéias tenham um impacto maior quando forem compartilhadas coletivamente ao invés de serem dirigidas a uns poucos.
- e) Experiências realizadas por outros: observar e analisar experiências vividas por outras organizações pode constituir um importante meio de aprendizado, como a utilização do benchmarking, por exemplo.

O aprendizado é próprio do ser humano. É uma característica predominante já no momento do nascimento e que o acompanha por toda sua existência. Ao penetrar no ambiente de trabalho, essa característica não desaparece. As organizações precisam antes de tudo se ater para esse fato.

2.3 TIPOS DE APRENDIZAGEM

De acordo com Guns (1998), existem os seguintes tipos de aprendizagem organizacional:

- a) Aprendizagem de tarefas: Orienta para o desempenho e a valorização de tarefas específicas.
- b) Aprendizagem sistêmica: Diz respeito aos processos da organização e o seu desenvolvimento e melhorias.
- c) Aprendizagem cultural: Trata dos fundamentos de uma organização, seus valores, convicções e atos.
- d) Aprendizagem de liderança: Está voltado para a gestão e liderança de pessoas, grupos e unidades de empresas de maior porte.
- e) Aprendizagem de equipe: Orienta para a eficiência na prática da função, mostrando também como se faz para promover o aprendizado e o crescimento da equipe.
- f) Aprendizagem estratégica: Este tipo de aprendizagem está focada nas estratégias da organização, como se dá o seu desenvolvimento, sua implementação e prováveis melhorias.
- g) Aprendizagem empreendedora: Trata do empreendedorismo e a gestão de equipes, como se estas fossem microempresas.
- h) Aprendizagem reflexiva: Enfatiza o questionamento dos modelos vigentes na organização.
- i) Aprendizagem transformacional: Orienta para as formas de se realizar mudanças dentro da organização que surtam efeitos significativos.

2.4 APRENDIZAGEM INDIVIDUAL

“Aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento.” (FLEURY E FLEURY, 1997, p. 19).

Uma experiência anterior que um indivíduo tenha tido, pode contribuir para que o mesmo manifeste uma mudança em seu comportamento.

A aprendizagem raramente é fácil. Para muitos é uma experiência profundamente dolorosa, associada a provações anteriores na escola. Entretanto, “estamos deslocando-nos claramente para um mundo de trabalho em que a aprendizagem contínua constitui a norma.” (GUNS, 1998, p. 44).

A aprendizagem, seja ela em nível organizacional ou individual, sugere uma freqüência em sua busca, uma vez que a informação não se esgota.

2.5 VISÃO TAYLORISTA/ FORDISTA

Taylor e Ford fazem parte da escola tradicional da administração. Taylor é o fundador da administração científica e Ford é um dos seguidores.

Taylor não dava crédito ao trabalho do operário. Considerava que o trabalhador não era suficientemente inteligente para sequer opinar sobre a própria atividade. Portanto, precisava que “alguém pensasse por ele”, deixando-o livre para simplesmente executar a tarefa requerida, da forma como fosse ordenada.

Assim nasceu a Escola da Administração Científica, que teve em Taylor um de seus símbolos.

Essa visão de que o funcionário não seria capaz de racionalizar a respeito do próprio trabalho, também está presente na teoria X de Douglas McGregor, segundo a qual: “O homem é, por natureza, indolente, evita o trabalho, não tem ambição, desgosta da responsabilidade e prefere ser dirigido: a teoria assume também que o indivíduo é autocentrado, indiferente às necessidades organizacionais, resistente a mudanças, ingênuo e nada brilhante.” (SILVA, 2001, p. 254).

As premissas atuais seriam certamente consideradas heresias pela escola tradicional da administração.

Uma das características do taylorismo é a adesão aos métodos científicos de trabalho, substituindo os métodos empíricos. Estudo e análise do tempo do movimento realizado, supervisão funcional, especialização em determinada tarefa, pagamento por unidade produzida, etc., eram os meios apontados por Taylor como

soluções certas para aumentar a produtividade e a eficiência do operário. Nada de incentivos trabalhistas, planos previdenciários, QVT, autogestão...

Ford foi outra importante figura da escola tradicional. Também não dava grande crédito ao operário, mas pensava um pouco diferente de Taylor. Diferentemente de Taylor, cuja visão se voltava para a parte operacional em seus mínimos detalhes, em Ford devemos dar prioridade a sua visão estratégica. (FLEURY e FLEURY, 1997, p. 36).

Taylor estava preocupado somente em fazer o operário trabalhar mais. Não estava interessado em saber o que seus empregados faziam fora da fábrica. Já Ford se ateve a esse detalhe. Henry Ford fundou a fábrica de automóveis da Ford, produzindo produtos caros e inacessíveis à parte pobre da população, a qual pertenciam os operários da fábrica.

Os operários não tinham condições de possuir um automóvel, devido ao alto valor do produto e ao baixo salário que recebiam. Ford decidiu então produzir um produto voltado para essa camada social, a um preço acessível. Foi criado o Ford modelo T, um automóvel relativamente simples e fácil de ser produzido.

Para incentivar ainda mais o consumo desse novo produto, Ford dobrou o salário de seus operários e sua fábrica passou a operar em três turnos diários de 8 horas, funcionando 24 horas por dia, sem parar. E para atender a crescente demanda pelo produto, inventou métodos de trabalho que agilizavam a produção, como a famosa linha móvel de produção, em que o produto era levado ao operário por meio de uma esteira móvel.

Ford também não acreditava na inteligência de seus operários. Sua preocupação era produzir somente um produto, aceito por todos. A preocupação com o funcionário veio somente a partir dos estudos de Mayo, com a chamada Escola das Relações Humanas.

2.6 APRENDIZAGEM VERSUS DESEMPENHO

O dia-a-dia empresarial é baseado em desempenho e resultados. Não é raro o funcionário se defrontar com metas de desempenho a serem batidas, como um meio dos empregadores avaliarem seu rendimento e possível permanência ou não no quadro da organização. São poucas as empresas que se preocupam verdadeiramente com o aprendizado do funcionário. Não quer dizer que o

desempenho não seja importante. “O aprendizado organizacional tem a ver com desempenho. Se uma equipe estiver aprendendo, esperamos que seu desempenho melhore. (...). Porém, um erro comum nos dias de hoje é dizer que o aprendizado organizacional é sinônimo de melhoria de desempenho” (WARDMAN, 1996, p. 171).

De acordo com Guns (1998), a organização baseada no desempenho obtém seus resultados no curto prazo, enquanto as baseadas na aprendizagem focam o longo prazo. Alguns fatores demonstram essa diferença:

- O desempenho de hoje é produto da aprendizagem de ontem e o desempenho de amanhã é resultado da aprendizagem de hoje.
- A organização baseada na aprendizagem consegue melhorar seu desempenho com o decorrer do tempo, já que reinveste continuamente em aprendizagem.
- A eficácia da organização baseada no desempenho acaba sendo prejudicada, já que ela não reinveste em aprendizagem. “Organizações baseadas na aprendizagem concentram-se em realizar melhor suas tarefas. Elas vêem a aprendizagem como uma ótima maneira de melhorar o desempenho de longo prazo” (GUNS, 1998, p.170). Desempenho é exigido no tempo imediato, não pode demorar muito para aparecer, sob pena de causar prejuízos à empresa.

Já o aprendizado necessita de um espaço de tempo maior para começar a apresentar frutos. Enquanto o desempenho tem seus benefícios ocasionados no curto prazo, a aprendizagem somente começará a demonstrar benefícios, no médio e longo prazos, pois necessita de constante reinvestimento para ser sustentado e desenvolvido

Na era do conhecimento, a informação é disseminada por diversos canais - internet, jornais escritos, televisão, rádio, revistas entre outros. A velocidade com que a mesma chega até o receptor é muito rápida. Procurar estar sintonizado com as atualidades é fato importante para o crescimento profissional e pessoal. Interessante se faz o desenvolvimento do conhecimento tanto na organização quanto no indivíduo. Ambos estão ligados entre si. A organização que aprende, aprende por que o indivíduo aprende. E esse aprendizado deve ocorrer para todo o conjunto, para a equipe.

A partir da identificação da necessidade de um treinamento, deve-se, então, decidir sobre o que e como treinar e quais os recursos necessários, dentre outros

aspectos considerados essenciais nesse processo. Além disso, feito o treinamento, precisamos saber se ele cumpriu o seu objetivo.

2.7 ETAPAS DO PROCESSO DE TREINAMENTO

O treinamento é um processo cíclico, em um enfoque sistêmico que compreende três fases principais (BORGES-ANDRADE, 1996):

- Avaliação de necessidades
- Planejamento do treinamento
- Avaliação do treinamento

Essas fases são inter-relacionadas. Após as necessidades de treinamento serem diagnosticadas, faz-se um planejamento do treinamento adequado à satisfação dessas necessidades e, posteriormente, avalia-se a qualidade do treinamento. Essa avaliação, por consequência, fornecerá informações que subsidiarão o planejamento de novos treinamentos, assim como evidenciará necessidades de treinamento.

2.7.1 Avaliação das necessidades de treinamento

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) destacam diferentes formas de se realizar levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento das pessoas no trabalho. Esses autores consideram três níveis complementares de análise que devem estar presentes em um diagnóstico de necessidades de treinamento. São estes:

- Análise organizacional: é feita a partir da análise dos objetivos, dos recursos, do ambiente sócio-econômico e tecnológico no qual a organização se insere. Pode-se, então, determinar o que deve ser ensinado aos empregados a fim de realizar a estratégia organizacional.

- Análise de operações e tarefas: avaliam-se e identificam-se os conhecimentos, habilidades e atitudes a serem desenvolvidas para o bom desempenho das atividades inerentes a cada cargo.

- Análise individual e por equipes: é feita com a participação dos gerentes, através de questionários, da observação direta da realização das tarefas pelos empregados, dos resultados da avaliação de desempenho, dentre outros, a fim de

verificar se as pessoas atendem às necessidades organizacionais. Assim, podem-se identificar problemas a serem corrigidos pelo treinamento.

2.7.2 Planejamento das ações de treinamento

Após a análise das necessidades de treinamento, cabe planejar como esse pode ser realizado. Para isso, vários fatores devem ser considerados. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) enumeram alguns aspectos essenciais para realizar uma boa programação de treinamento. São os seguintes:

- abordar uma necessidade específica de cada vez;
- definir claramente o objetivo do treinamento;
- dividir em módulos ou partes o trabalho a ser desenvolvido;
- determinar o conteúdo do treinamento;
- escolher o método de treinamento;
- definir os recursos didáticos;
- definir o público participante, o local e a carga horária.

Essa etapa do treinamento é muito importante bem como o grau de competências exigidas de um profissional que tem a missão de planejar uma ação dessa natureza. Normalmente, as ações de treinamento são planejadas por um grupo de profissionais com formações diferenciadas.

Portanto, as competências dos diferentes componentes são vitais para a efetividade de suas ações e é comum encontrarmos equipes que cuidam do planejamento das ações de treinamento e desenvolvimento nas organizações. Essas ações são planejadas, executadas e avaliadas, posteriormente, ou até mesmo durante sua realização.

2.7.3 Avaliação do treinamento

A avaliação do treinamento tem mostrado efeitos benéficos para as organizações. Esses podem ser percebidos na melhoria de desempenho no trabalho, nas mudanças percebidas nos processos organizacionais e, até mesmo, no aumento da eficiência e produtividade da organização (BORGES-ANDRADE, 1996).

São diferentes os níveis de avaliação de treinamento encontrados na literatura da área. Kirkpatrick e Kirkpatrick (2005) destacam que desde 1959, o modelo de

quatro níveis de avaliação proposto por um desses autores continua sendo usado por diferentes organizações do mundo. O primeiro nível refere-se à avaliação de reação. Nesse caso, pretende-se avaliar como as pessoas reagem a um treinamento; reação que pode ser entendida como uma medida da satisfação.

O segundo nível de avaliação é aquele no qual se avalia a extensão da aprendizagem. Exemplos desse tipo de avaliação são as provas para avaliar o conhecimento do conteúdo de um treinamento. Cabe ressaltar que, segundo Borges-Andrade (2002), uma boa medida de aprendizagem deveria compreender a avaliação de desempenho antes e depois do treinamento. Assim, poderiam ser percebidas as mudanças que revelam aprendizagem.

O terceiro nível é o de comportamento. A pergunta que se faz nesse caso é em que extensão o comportamento no trabalho mudou em decorrência de um treinamento.

O último nível apresentado pelos autores é aquele que indica em que extensão os resultados ocorreram devido ao treinamento.

Borges-Andrade et al. (2002) realizaram um estudo utilizando o modelo de Kirkpatrick, ampliado por outro autor – Hamblin, em 1976 – e classificam os níveis de avaliação da seguinte forma:

- Reação ao treinamento: mede os efeitos do treinamento na satisfação dos indivíduos.
- Aprendizagem: avalia os conhecimentos, as habilidades e as atitudes adquiridas no treinamento.
- Comportamento no cargo: mede os efeitos do treinamento no desempenho do indivíduo no trabalho.

Borges-Andrade et al. (2002) destacam que a avaliação de comportamento no cargo pode ser de dois tipos: referente aos desempenhos diretamente relacionados aos objetivos dos treinamentos (em profundidade) ou pode ser verificado em outros desempenhos (em largura). Esses autores acrescentam que os efeitos do treinamento podem ser percebidos na organização, quer seja nos processos, nas estruturas e nos produtos, ou ainda na organização como todo (mudança organizacional), ou através de indicadores de custo-benefício (valor final do treinamento).

As avaliações de impacto se incluem no nível de comportamento do cargo. Nesse caso, avalia-se tanto o impacto provocado no indivíduo quanto na organi-

zação. Os outros dois tipos de efeitos - mudança organizacional e valor final do treinamento - ainda são raros no contexto organizacional, enquanto a avaliação de reação ao treinamento é muito comum nas organizações.

As ações de T&D ampliaram o seu escopo e, atualmente, emerge a concepção de Educação Corporativa ou, como algumas organizações preferem denominar, Educação Empresarial.

2.8 EDUCAÇÃO CORPORATIVA OU EMPRESARIAL

Compreende um conjunto de ações, em especial, os treinamentos a distância que utilizam diferentes tecnologias e estratégias de aprendizagem .

Vargas (2004, p.27) discute as diferentes conceituações encontradas no senso comum e na literatura científica entre treinamento e educação, especialmente as diferentes denominações: treinamento a distância, ensino a distância, aprendizagem a distância e educação a distância. A autora opta pela denominação de educação a distância que considera ser mais amplo e um “guarda-chuva que abriga os demais processos de ensino, aprendizagem e treinamento e, talvez por isso um dos mais usados”.

Adota-se, então, o conceito de educação corporativa para caracterizar “as ações de treinamento e desenvolvimento de pessoal, englobando tanto as que são feitas a distância como as presenciais” (VARGAS, 2004, p. 27).

Essas mudanças de denominações são decorrentes das que se fizeram uma constante no mundo do trabalho. Meister (2005) caracteriza as principais mudanças ocorridas no mundo dos negócios ressaltando que as organizações se encontram em uma fase de transição de um modelo que ela denomina de “antigo” para o “protótipo do século XXI”.

2.9 UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Algumas dessas mudanças evidenciadas por Meister (2005), se fazem mais perceptíveis na passagem de T&D para a idéia de educação empresarial. A autora considera que ocorreu uma mudança de paradigma de treinamento para a aprendizagem. Desse modo, o antigo departamento de treinamento é substituído por universidade corporativa (UC).

Vargas (2003, p.379) também destaca que muitas organizações se encontram em uma fase de migração para um novo modelo de T&D “mais adequado à nova era do Conhecimento, apoiando-se ao uso das universidades corporativas e de outras alternativas para organização e difusão da informação e da aprendizagem”.

Uma definição de universidade corporativa muito utilizada na literatura da área é a proposta por Allen (2002, p. 9). Segundo o autor uma universidade corporativa é:

[...] uma entidade educacional que se caracteriza como uma ferramenta estratégica desenhada para auxiliar a organização-mãe a atingir sua missão, por intermédio da condução de atividades que cultivem aprendizagem individual e organizacional, conhecimento e sabedoria.

Éboli (2004, p. 48), por sua vez, considera que “a UC é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências”. Para a autora, a missão da UC “consiste em formar e desenvolver os talentos na gestão de negócios promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua”.

De acordo com Allen (2002), as universidades corporativas existem com a finalidade de auxiliar as organizações no alcance de suas metas. Vargas (2003, p.379) acrescenta que um dos desafios da universidade corporativa “é o de ligar a função treinamento aos objetivos e estratégias organizacionais”. O cerne dessa concepção é possibilitar a articulação entre ações de gestão de pessoas e estratégia organizacional.

A tecnologia é vital para as UC, pois essas se valem de várias estratégias de aprendizagem. Elas recorrem ao uso de aprendizagem multimídia, campi virtuais, aprendizagem via internet, via satélite, dentre outras.

Meister (2005, p.131) observa que “as universidades corporativas desafiam antigas suposições sobre treinamento e trabalham para encontrar novas idéias e soluções, elas assumem um novo papel na organização: o de laboratório de aprendizagem”. Trata-se de um verdadeiro laboratório científico em que novos métodos, teorias e maneiras de disseminar o conhecimento são explorados, a fim de buscar aprimorar o desempenho no trabalho. Desse modo, novos métodos instrucionais, tecnologias de aprendizagem, ferramentas de autodesenvolvimento e transferência de conhecimento são utilizados por diferentes organizações.

Éboli (2002, p.189) enfatiza que “é absolutamente necessário que as empresas desenvolvam seus talentos e suas competências para que aumentem a competitividade e que obtenham melhores resultados nos negócios”. Considera que se faz necessária a integração das ações de gestão de pessoas aos negócios e às estratégias organizacionais.

Éboli (2002) destaca ainda que o motivo principal para uma organização implantar um sistema de educação corporativa é para se tornar mais competitiva, a partir do desenvolvimento da instalação e da consolidação das competências críticas e humanas. Muitas organizações no país e no mundo estão criando universidades corporativas, cujo objetivo principal, segundo Éboli (2002), é viabilizar as estratégias de negócios a partir do desenvolvimento das competências empresariais e humanas consideradas críticas.

A idéia de educação corporativa inclui ações de treinamento, desenvolvimento e educação. Isso quer dizer que toda ação voltada para o desenvolvimento pessoal e profissional do empregado, não só para o desempenho no trabalho, mas em uma perspectiva ao longo da vida, é compreendida na idéia de educação empresarial.

A educação pressupõe a consideração do contexto em que ela ocorre e a conjugação de diversos fatores que se inter-relacionam nesse processo.

O termo educação empresarial não deve ser tomado no sentido de educar somente para o trabalho, pois não temos como dissociar o homem de seu mundo, assim as ações educacionais têm repercussão na vida do profissional em todas as suas esferas.

Diante disso, os profissionais que atuam nas organizações são sujeitos ativos capazes de atuar sobre o ambiente de trabalho modificando-o e, de forma dialética, sendo modificados a partir das diversas interações que estabelecem nesse contexto. A história do indivíduo deve ser considerada, como bem ressalta Paulo Freire (2003, p.158), no seguinte trecho:

Quando os alunos vêm, é claro, eles trazem com eles, dentro deles, em seu corpo, em suas vidas, eles trazem esperanças, desespero, expectativas, conhecimento, que obtiveram vivendo, lutando ou se frustrando. Não há dúvida de que eles não vêm até aqui de mãos vazias. Chegam carregados de coisas. Na maioria dos casos, trazem consigo seu conhecimento em nível de senso comum e têm o direito de ir além desse nível de conhecimento.

Nesse contexto, o papel do educador é estabelecer uma relação de proximidade com o outro, buscando conhecer a sua história e, a partir dela, convidá-lo a realizar “uma leitura diferente e muito mais profunda da realidade” (FREIRE,

2003, p.159). O educador deve partir sempre da leitura de mundo que as pessoas possuem e contribuir para o aprofundamento da análise dessa realidade. Muito interessante o desprendimento que Paulo Freire ressalta ser necessário ao educador. Quando ao caracterizar o educador progressista, destaca que começar a partir “das experiências das pessoas, e não do nosso entendimento do mundo, não significa que não queremos que as pessoas venham conosco a fim de nos passarem depois”.

Esse ensinamento do Paulo Freire pode muito nos auxiliar a ilustrar também o papel de um líder nas organizações. Um líder educador é alguém que não teme ser superado pelas pessoas a quem coordena, pois almeja o crescimento de sua equipe. Desse modo, ele compartilha informações e conhecimentos com os outros, sem se preocupar que outro possa vir a superá-lo.

A gestão de pessoas vem se transformando a cada dia e estreitando os laços com diferentes áreas negociais das empresas e que, como bem nos ensina Adoino, devemos sempre considerar diferentes leituras de uma realidade, para que possamos apreender um pouco da complexidade do mundo e da riqueza humana. Lembramos ainda que Paulo Freire sempre nos alerta para o fato de que a felicidade deve estar presente no ato de educar e ser educado, mas sem perder a seriedade desse processo

2.10 O BANCO DO BRASIL E A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Fundado em 1808, ainda no Brasil Império, o Banco do Brasil completou 200 anos de existência e é a maior instituição financeira do país, com atuação em todos os segmentos do mercado financeiro nacional. O BB possui cerca de 90 mil colaboradores, sendo aproximadamente 80 mil funcionários. O Banco do Brasil conta com 24,6 milhões de clientes correntistas e 15,1 mil pontos de atendimento em 3.1 mil cidades, atuando em 22 países.

A agência Dom Feliciano, dista cerca de 170 km de Porto Alegre, na região Centro-Sul do Estado do Rio Grande do Sul, tendo como principal referência geográfica a cidade de Camaquã, a cerca de 45 km de distância. Foi fundada em 1987 e possui atualmente nove funcionários, além de outros colaboradores.

A maioria dos cursos realizados pelos funcionários da agência são através da modalidade auto-instrucional, razão pela qual empreendemos o presente estudo, visando avaliar o efetivo aproveitamento dos mesmos.

A administração da dependência designa um orientador, responsável por administrar o treinamento e auxiliar o treinando durante o curso. A avaliação final é exigida em alguns destes cursos, mas não na sua totalidade.

O Sistema de Educação Corporativa do Banco do Brasil – BB existe desde 1965. Ao longo desse tempo, o Banco do Brasil tem buscado a excelência em Educação Corporativa, propiciando condições de desenvolvimento pessoal e profissional a seus funcionários, extensivos 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. Orienta-se pelos seguintes propósitos:

- Desenvolver a excelência humana e profissional de seus funcionários;
- Prover soluções para problemas de desempenho profissional;
- Aperfeiçoar a performance organizacional e
- Formar sucessores para quadros técnicos e gerenciais do Banco do Brasil.

2.10.1 Alinhamento com as estratégias do Banco do Brasil

As ações da Educação Corporativa 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.

2.10.2 Contribuições do sistema de educação 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.

Como se pode observar, o Sistema de Educação Corporativa do BB alinha-se perfeitamente com os conceitos anteriormente apresentados, dentre os quais se destacam:

- Identificação e priorização das necessidades de aprendizagem, vinculadas ao direcionamento estratégico do Banco;
- Orientação para o desenvolvimento de uma filosofia de aprendizagem e educação continuada;
- Busca de parcerias com instituições de ensino;
- Apoio forte e visível da alta administração.

2.10.3 A universidade corporativa Banco do Brasil em números

De acordo com as 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, no Banco do Brasil, que em 2000 era de 7.167.619 com média de 91,66 horas/aula por funcionário, passou em 2007, para 15.011.700, com média de 183,39 horas aula por funcionário, conforme dados da tabela abaixo, extraídos do sítio da Unibb, na internet.

Número Total de Horas de Treinamento e média de horas/aula por funcionário		
ANO	Total de horas de treinamento	Média de horas/aula por funcionário
2000	7.167.619	91,66
2001	6.095.720	79,52
2002	6.212.760	80,42
2003	6.886.405	85,40
2004	8.212.417	100,28
2005	11.130.108	132,26
2006	12.717.516	153,83
2007	15.011.700	183,39

Figura 1 – Horas de treinamento no BB – 2000 a 2007

Fonte: <http://www44.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/UniversidadeGrdNumeros.jsp>

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, será tratado o método utilizado e sobre as etapas que envolveram o presente trabalho.

3.1 METODOLOGIA UTILIZADA

A metodologia utilizada foi a pesquisa survey, quantitativa, descritiva, através de entrevistas pessoais, com questionário fechado, com todos os funcionários da agência Dom Feliciano.

Trata-se de uma análise restrita à agência em estudo, não podendo suas conclusões serem ampliadas para todo o Banco do Brasil. A opção por uma única agência, decorre de limitações de tempo de recursos necessários para a implementação de um estudo com a amplitude necessária para atingir todo a empresa.

A partir da teoria disponibilizada e estudada, foi confeccionado questionário e realizada pesquisa quantitativa, aplicada a todos os nove funcionários da agência Dom Feliciano, de forma pessoal.

A pesquisa consta de um formulário com 10 questões fechadas (afirmações), com respostas em escala de mensuração num intervalo de 1 a 5, sendo que a resposta 1 corresponde a “Discordo Plenamente”, a 2 a “Discordo Parcialmente”, a 3 a “Não concordo nem discordo”, a 4 a “Concordo Parcialmente” e a 5 a “Concordo Plenamente”, conforme consta do anexo 1.

No mesmo questionário foi solicitada a identificação do perfil do respondente, quanto a sexo e tempo de serviço no Banco do Brasil.

O resultado da pesquisa será apresentado primeiramente abrangendo as respostas de todos os entrevistados (geral) e também será apresentado de forma segmentada, por sexo e tempo de serviço do respondente no Banco do Brasil.

A pesquisa foi realizada no mês de fevereiro de 2009, e o quadro de funcionários da agência era em número de nove, sendo que todos responderam o questionário, sem qualquer distinção em razão de cargos ou alçada decisória.

A análise dos dados foi realizada através da elaboração de planilhas eletrônicas, com fórmulas para a verificação dos percentuais de respondentes que

manifestaram-se em resposta a cada uma das opções disponibilizadas, na escala de 1 a 5 do questionário apresentado, em cada uma das perguntas realizadas.

Importante ressaltar que no público-alvo não foram encontrados funcionários na faixa entre 10 e 20 anos de serviço. Somente responderam funcionários de 0 a 10 anos de banco e com mais de 20 anos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa quantitativa aplicada aos funcionários da agência Dom Feliciano, bem como a avaliação dos dados observados, a partir das respostas que foram apresentadas pelos respondentes.

Foi apresentado questionário com perguntas fechadas, ao público alvo de nove respondentes, com escala de 1 a 5 para resposta, sendo que a resposta 1 corresponde a “Discordo Plenamente”, a 2 a “Discordo Parcialmente”, a 3 a “Não concordo, Nem Discordo”, a 4 a “Concordo Parcialmente” e a 5 a “Concordo Plenamente”.

Foram coletados na mesma entrevista pessoal, dados para análise segmentada por sexo e por tempo de serviço no Banco do Brasil.

Todos os funcionários responderam a pesquisa, sendo que 2 são do sexo feminino (22,22%) e 7 são do sexo masculino (77,78%).

Dos entrevistados, 7 tem de 0 a 10 anos de Banco e 2 tem mais de 20 anos de Banco, não havendo nenhum respondente na faixa entre 10 e 20 anos de Banco.

Uma primeira análise do resultado geral da pesquisa (Anexo 2) indica que 45,56% dos entrevistados concordam parcialmente com as afirmações constantes do questionário e 23,33% concorda plenamente, resultados que, somados representam 68,89% dos respondentes. O percentual de 17,78% não concorda nem discorda e somente 13,33% discorda parcialmente, enquanto que nenhum dos entrevistados discorda plenamente das afirmativas que lhes foram apresentadas.

Observação mais acurada, entretanto, demonstra que na questão de nº. 4, onde afirma-se que “a carga horária do curso é compatível com a execução de minhas tarefas diárias”, há discordância parcial de 77,78% dos entrevistados, sendo que os outros 22,22% não concordam nem discordam, não havendo nenhuma concordância parcial ou plena com a afirmativa proposta.

Chama a atenção também, quanto à afirmativa de nº. 7, que diz que “as condições físicas (iluminação, local e nível de ruído) são adequadas para a realização do treinamento”, há uma clara divisão na opinião dos respondentes, sendo que 33,33% concordam parcialmente, o mesmo percentual não concorda nem discorda e também o mesmo percentual concorda parcialmente.

Verifica-se, portanto, quanto aos cursos auto-instrucionais, que:

- Há um bom nível de motivação para sua realização (66,67%);
- Os cursos auxiliam o crescimento profissional (100%);
- A escolha do curso a realizar foi do próprio treinando (88,89%);
- Os conteúdos são relacionados com as atividades desenvolvidas (77,77%);
- O material utilizado é de boa qualidade (100%);
- Os conteúdos prestam-se à aplicação no dia-a-dia (88,89%).
- Os cursos realizados proporcionam melhoria no desempenho (66,66%).
- Os treinamentos realizados influenciam no resultado da agência (66,66%).

Entretanto verificou-se também que:

- A carga horária dos cursos não são compatíveis com a execução das tarefas dos funcionários (77,78%);
- O local onde são realizados os cursos não é adequado para a realização dos mesmos (somente 33,33% concorda parcialmente, sendo que o mesmo percentual não concorda nem discorda e outros 33,33% discorda parcialmente).

Ou seja, em que pese a carga horária incompatível e o ambiente inadequado, há motivação para a realização dos cursos e os mesmos, após realizados, tem aplicação nas tarefas diárias, prestando-se para o crescimento profissional dos treinandos e melhorando os resultados da agência.

Desenvolvida por Knowles (1975), a Teoria da Andragogia, na qual menciona que os adultos são auto-direcionados e aprendem melhor quando o assunto é de relevância para si, vem ao encontro da situação de motivação dos funcionários para a realização dos treinamentos em serviço, já que estes tem afinidade com suas tarefas diárias e aplicação prática.

Na Teoria do Aprendizado Experimental, elaborada por Rogers (1969), que argumenta que o aprendizado experimental se direciona para as necessidades e desejo do aprendiz, também encontramos fundamento para o fato dos funcionários encontrarem-se motivados para realizar os treinamentos.

Com relação aos funcionários do sexo feminino (Anexo 3) chama a atenção o fato de que 100% considera a carga horária (questão nº 4) incompatível com a realização das tarefas diárias, percentual acima da média geral, que foi de 77,78%.

Quanto à questão nº 7 que trata das condições físicas para a realização dos treinamentos, entre as mulheres permanece a indefinição, ficando 50% com concordância parcial e 50% com discordância parcial.

Analisando-se as respostas dos funcionários do sexo masculino (Anexo 4), observa-se que ficam dentro da média geral, não havendo desvios significativos.

Dentre os funcionários com mais de 20 anos de banco (Anexo 5), observa-se apenas que há unanimidade quanto à questão nº 4, indicando que a carga horária dos cursos não é compatível com a execução das tarefas diárias.

Nas respostas dos funcionários de 0 a 10 anos de banco (Anexo 6), não observa-se também qualquer desvio significativo em relação à média geral.

5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões decorrentes do presente estudo, as contribuições do mesmo para o Banco do Brasil e para os funcionários, bem como suas limitações e recomendações dele extraídos.

Observou-se que a carga horária dos cursos auto-instrucionais é incompatível com a execução das tarefas normais do dia-a-dia e que o ambiente onde é realizado o treinamento (local de trabalho) não é o mais adequado. Verificou-se que há disposição para a realização dos cursos e os mesmos, após realizados, tem aplicação nas tarefas diárias, prestando-se para o crescimento profissional dos treinandos e melhorando os resultados da agência.

Foi possível identificar que há efetivamente aprendizado e que ocorre aplicação prática dos conteúdos ministrados nos cursos auto-instrucionais do Banco do Brasil, nas tarefas diárias dos funcionários, na agência Dom Feliciano.

Verificou-se que há fatores que dificultam a aprendizagem, tais como a extensão dos conteúdos, que demandam carga horária elevada, acima do que dispõe os funcionários para realizar os mesmos no seu local de trabalho, sendo este também considerado inadequado para o desenvolvimento dos treinamentos auto-instrucionais.

Foi portanto, atingido o objetivo principal e os específicos do presente estudo, restando como contribuição a constatação de que existem realmente fatores que dificultam a aprendizagem organizacional, na modalidade auto-instrucional, mas que estes não são intransponíveis, haja vista que estão sob o controle do Banco do Brasil, podendo ser equacionados.

O presente estudo ficou restrito à agência Dom Feliciano, o que limita sua validade para as demais unidades do Banco do Brasil, bem como para o Banco como um todo, uma vez que uma pesquisa com o fôlego necessário para que tivesse a abrangência devida, seria inviável, tanto sob o aspecto de tempo como de recursos.

Como recomendações de ordem prática, fica a sugestão para que o Banco do Brasil avalie a questão da extensão dos conteúdos dos cursos auto-instrucionais disponibilizados para treinamento nas agências, haja vista a falta de tempo e de local adequado nessas dependências para a realização dos mesmos.

REFERÊNCIAS

ALLEN, Mark. **The corporate university handbook: designing, managing, and growing a successful program**. New York: Amacom, 2002, p. 91-103.

BARROSO, Antônio Carlos de Oliveira; GOMES, Elisabeth, Braz Pereira. **Entendendo a gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro, 2000.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Treinamento de pessoal: em busca de conhecimento e tecnologia relevantes para as organizações**. In: TAMAYO, Álvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; CODO, Wanderley (Orgs.). Trabalho, organizações e cultura. Coletâneas da ANPEPP, vol. 1, nº. 6, out./1996, p. 116-133.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo et al. **Impactos individual e organizacional de treinamento: uma análise com base num modelo de avaliação institucional e na teoria multinível**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, vol. 2, nº. 1, jan./jun. 2002, p. 117-146.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Tradução: Lenke Peres. 3. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001

EBOLI, M . **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente 2004.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria T. L. **APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: As experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda. **Aprendizagem e gestão do conhecimento**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As Pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p.133 – 146.

FREIRE, Paulo; HORTON, Myles. **O caminho se faz caminhando: conversas sobre educação e mudança social**. 2.ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2003.

GARVIN, David et al. Aprender a aprender. **HSM Management**, São Paulo, n.9, p.58-64, Jul./Ago. 1998

GUNS, Bob. **A ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE RÁPIDO: Seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional.** São Paulo: Futura, 1998.

KIERNAN, Matthew J. **OS 11 MANDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO DO SÉCULO XXI.** São Paulo: Makron Books, 1998.

KIRKPATRICK, Donald L.; KIRKPATRICK, James D. **Transferring learning to behavior: using the four levels to improve performance.** San Francisco: Berrett-Koehler, 2005.

KNOWLES, M **Self-Directed Learning.** Chicago:Follet, 1975.

MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação:** aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas.** 1ª. reimp. São Paulo: Pearson Makron Books, 2005.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo.** Lisboa: Instituto Piaget, 1990.
NADLER, L. **The handbook of human resources development.** New York: Wiley, 1984.

ROGERS, C.R **Freedom to Learn.** Columbus, OH: Merrill, 1969.

SILVA, Reinaldo O. da. **TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO.** São Paulo:Pioneira, 2001

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio P.; FORTUNA, Antônio Alfredo M. Avaliação de desempenho. In:_____. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001, cap. 9.

VARGAS, Miramar Ramos Maia. **Universidade corporativa: diferentes modelos de configuração.** Revista de Administração, v. 38, n. 4, out./nov./dez. 2003, p. -373-379.
Rio de Janeiro: 2000.

WARDMAN, Kellie T. **CRIANDO ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM**. São Paulo: Futura, 1996.

ANEXO 1

PESQUISA QUANTITATIVA – SURVEY

<p>Considerando os cursos auto-instrucionais realizados nos últimos 2 anos, marque a opção que melhor corresponde a cada afirmativa, conforme abaixo:</p> <p>1 – Discordo plenamente 2 – Discordo parcialmente 3 – Não discordo, nem concordo 4 – Concordo parcialmente 5 – Concordo plenamente</p>					
	1	2	3	4	5
1) Tenho motivação para fazer os treinamentos.					
2) Os cursos que realizei auxiliam meu crescimento profissional.					
3) A escolha do curso a realizar foi feita por mim					
4) A carga horária do curso é compatível com a execução de minhas tarefas diárias.					
5) O conteúdo é relacionado ao meu trabalho e isso facilita a assimilação.					
6) O material utilizado (apostilas, cds, vídeos, etc) é adequado para realização do treinamento.					
7) As condições físicas (iluminação, local e nível de ruído) são adequadas para a realização do treinamento.					
8) Foi possível aplicar os conhecimentos adquiridos no curso no meu dia-a-dia.					
9) Houve melhora no meu desempenho quanto aos assuntos pertinentes ao conteúdo aplicado.					
10) O treinamento realizado influenciou na melhoria dos resultados da agência.					
Tempo de serviço no Banco do Brasil: () 0 a 10 anos () 10 a 20 anos () Mais de 20 anos					
Sexo: () Masculino () Feminino					

ANEXO 2 - RESPOSTAS DA PESQUISA - NÚMEROS ABSOLUTOS E PERCENTUAIS

GERAL										
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
1) Tenho Motivação para fazer os treinamentos.	0	0,00	0	0,00	3	33,33	5	55,56	1	11,11
2) Os cursos que realizei auxiliam meu crescimento profissional.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	6	66,67	3	33,33
3) A escolha do curso a realizar foi feita por mim.	0	0,00	1	11,11	0	0,00	3	33,33	5	55,56
4) A carga horária do curso é compatível com a execução de minhas tarefas diárias.	0	0,00	7	77,78	2	22,22	0	0,00	0	0,00
5) O conteúdo é relacionado ao meu trabalho e isso facilitata a assimilação.	0	0,00	0	0,00	2	22,22	3	33,33	4	44,44
6) O material utilizado (apostilas, cds, vídeos, etc) é adequado para a realização do treinamento.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	6	66,67	3	33,33
7) As condições físicas (iluminação, local e nível de ruído) são adequadas para a realização do treinamento.	0	0,00	3	33,33	3	33,33	3	33,33	0	0,00
8) Foi possível aplicar os conhecimentos adquiridos no curso no meu dia-a-dia.	0	0,00	0	0,00	1	11,11	6	66,67	2	22,22
9) Houve melhora no meu desempenho quanto aos assuntos pertinentes ao conteúdo aplicado.	0	0,00	0	0,00	3	33,33	4	44,44	2	22,22
10) O treinamento realizado influenciou na melhoria dos resultados da agência.	0	0,00	1	11,11	2	22,22	5	55,56	1	11,11
TOTAIS	0	0	12,00	13,33	16,00	17,78	41,00	45,56	21,00	23,33

ANEXO 3 - RESPOSTAS DA PESQUISA - NÚMEROS ABSOLUTOS E PERCENTUAIS

SEXO FEMININO										
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
1) Tenho Motivação para fazer os treinamentos.	0	0,00	0	0,00	1	50,00	1	50,00	0	0,00
2) Os cursos que realizei auxiliam meu crescimento profissional.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	100,00
3) A escolha do curso a realizar foi feita por mim.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	100,00
4) A carga horária do curso é compatível com a execução de minhas tarefas diárias.	0	0,00	2	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
5) O conteúdo é relacionado ao meu trabalho e isso facilitata a assimilação.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	50,00	1	50,00
6) O material utilizado (apostilas, cds, vídeos, etc) é adequado para a realização do treinamento.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	100,00	0	0,00
7) As condições físicas (iluminação, local e nível de ruído) são adequadas para a realização do treinamento.	0	0,00	1	50,00	0	0,00	1	50,00	0	0,00
8) Foi possível aplicar os conhecimentos adquiridos no curso no meu dia-a-dia.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	100,00	0	0,00
9) Houve melhora no meu desempenho quanto aos assuntos pertinentes ao conteúdo aplicado.	0	0,00	0	0,00	1	50,00	1	50,00	0	0,00
10) O treinamento realizado influenciou na melhoria dos resultados da agência.	0	0,00	0	0,00	1	50,00	1	50,00	0	0,00
TOTAIS	0	0	3,00	15,00	3,00	15,00	9,00	45,00	5,00	25,00

ANEXO 4 - RESPOSTAS DA PESQUISA - NÚMEROS ABSOLUTOS E PERCENTUAIS

SEXO MASCULINO										
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
1) Tenho Motivação para fazer os treinamentos.	0	0,00	0	0,00	2	28,57	4	57,14	1	14,29
2) Os cursos que realizei auxiliam meu crescimento profissional.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	6	85,71	1	14,29
3) A escolha do curso a realizar foi feita por mim.	0	0,00	1	14,29	0	0,00	3	42,86	3	42,86
4) A carga horária do curso é compatível com a execução de minhas tarefas diárias.	0	0,00	5	71,43	2	28,57	0	0,00	0	0,00
5) O conteúdo é relacionado ao meu trabalho e isso facilitata a assimilação.	0	0,00	0	0,00	2	28,57	2	28,57	3	42,86
6) O material utilizado (apostilas, cds, vídeos, etc) é adequado para a realização do treinamento.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4	57,14	3	42,86
7) As condições físicas (iluminação, local e nível de ruído) são adequadas para a realização do treinamento.	0	0,00	2	28,57	3	42,86	2	28,57	0	0,00
8) Foi possível aplicar os conhecimentos adquiridos no curso no meu dia-a-dia.	0	0,00	0	0,00	1	14,29	4	57,14	2	28,57
9) Houve melhora no meu desempenho quanto aos assuntos pertinentes ao conteúdo aplicado.	0	0,00	0	0,00	2	28,57	3	42,86	2	28,57
10) O treinamento realizado influenciou na melhoria dos resultados da agência.	0	0,00	0	0,00	2	28,57	4	57,14	1	14,29
TOTAIS	0	0,00	8,00	11,43	14,00	20,00	32,00	45,71	16,00	22,86

ANEXO 5 - RESPOSTAS DA PESQUISA - NÚMEROS ABSOLUTOS E PERCENTUAIS

FUNCIONÁRIOS COM MAIS DE 20 ANOS DE BANCO										
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
1) Tenho Motivação para fazer os treinamentos.	0	0,00	0	0,00	1	50,00	1	50,00	0	0,00
2) Os cursos que realizei auxiliam meu crescimento profissional.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	50,00	1	50,00
3) A escolha do curso a realizar foi feita por mim.	0	0,00	1	50,00	0	0,00		0,00	1	50,00
4) A carga horária do curso é compatível com a execução de minhas tarefas diárias.	0	0,00	2	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
5) O conteúdo é relacionado ao meu trabalho e isso facilitata a assimilação.	0	0,00	0	0,00	1	50,00	1	50,00	0	0,00
6) O material utilizado (apostilas, cds, vídeos, etc) é adequado para a realização do treinamento.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	100,00	0	0,00
7) As condições físicas (iluminação, local e nível de ruído) são adequadas para a realização do treinamento.	0	0,00	1	50,00	0	0,00	1	50,00	0	0,00
8) Foi possível aplicar os conhecimentos adquiridos no curso no meu dia-a-dia.	0	0,00	0	0,00	1	50,00	1	50,00	0	0,00
9) Houve melhora no meu desempenho quanto aos assuntos pertinentes ao conteúdo aplicado.	0	0,00	0	0,00	1	50,00	1	50,00	0	0,00
10) O treinamento realizado influenciou na melhoria dos resultados da agência.	0	0,00	1	50,00	0	0,00	1	50,00	0	0,00
TOTAIS	0	0	5,00	25,00	4,00	20,00	9,00	45,00	2,00	10,00

ANEXO 6 - RESPOSTAS DA PESQUISA - NÚMEROS ABSOLUTOS E PERCENTUAIS

FUNCIONÁRIOS DE 0 A 10 ANOS DE BANCO										
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
1) Tenho Motivação para fazer os treinamentos.	0	0,00	0	0,00	2	28,57	4	57,14	1	14,29
2) Os cursos que realizei auxiliam meu crescimento profissional.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	71,43	2	28,57
3) A escolha do curso a realizar foi feita por mim.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	42,86	4	57,14
4) A carga horária do curso é compatível com a execução de minhas tarefas diárias.	0	0,00	5	71,43	2	28,57	0	0,00	0	0,00
5) O conteúdo é relacionado ao meu trabalho e isso facilitata a assimilação.	0	0,00	0	0,00	1	14,29	2	28,57	4	57,14
6) O material utilizado (apostilas, cds, vídeos, etc) é adequado para a realização do treinamento.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4	57,14	3	42,86
7) As condições físicas (iluminação, local e nível de ruído) são adequadas para a realização do treinamento.	0	0,00	2	28,57	3	42,86	2	28,57		0,00
8) Foi possível aplicar os conhecimentos adquiridos no curso no meu dia-a-dia.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	71,43	2	28,57
9) Houve melhora no meu desempenho quanto aos assuntos pertinentes ao conteúdo aplicado.	0	0,00	0	0,00	1	14,29	4	57,14	2	28,57
10) O treinamento realizado influenciou na melhoria dos resultados da agência.	0	0,00	0	0,00	1	14,29	5	71,43	1	14,29
TOTAIS	0	0,00	7,00	10,00	10,00	14,29	34,00	48,57	19,00	27,14