

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Marcelo Brandão de Oliveira

**AVALIAÇÃO DO PAPEL DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO ALFA
NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS FUNCIONÁRIOS.**

Porto Alegre

2011

Marcelo Brandão de Oliveira

**AVALIAÇÃO DO PAPEL DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO ALFA
NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS FUNCIONÁRIOS.**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul como requisito para a
obtenção do título de bacharel em
Administração.

Orientador: Prof^ª Silvia Generali da Costa
Tutor Orientador: Prof. Roberto Tadeu de
Souza Junior

Porto Alegre

2011

Marcelo Brandão de Oliveira

**AVALIAÇÃO DO PAPEL DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO ALFA
NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS FUNCIONÁRIOS.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 17 de Junho de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Profª Elaine Antunes

Profª Silvia Generali da Costa

DEDICATÓRIA

A quem sempre esteve ao meu lado: meus pais
Delmar e Erci, minha esposa Adriana e minha filha Marina.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais pela educação e incentivo que guardarei pelo resto da minha vida.

À minha esposa, pelo apoio e compreensão.

À minha filha, pelos momentos de ausência em que não pude dar a atenção merecida.

Aos colegas do Pólo de São Leopoldo, pela amizade e pela oportunidade de aprender com os mesmos.

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

Paulo Freire

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo geral identificar e descrever, por meio da percepção dos funcionários do Banco Alfa, quais são as contribuições da Universidade Corporativa (UC) no desenvolvimento profissional dos funcionários que atuam no atendimento à Pessoa Jurídica vinculados a Micro Região de Novo Hamburgo. Adotou-se para o presente estudo o conceito de UC definido por Meister (1999, p.29), “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”. Foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório, com abordagem qualitativa, tendo como método o estudo de caso e como campo de investigação a Universidade Corporativa do Banco Alfa, Microrregião de Novo Hamburgo. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, aplicadas a 15 funcionários do banco alfa e posteriormente analisados conforme o modelo dos quatro níveis de avaliação proposto por Donald Kirkpatrick (1959). Somam-se a esses os dados secundários obtidos junto ao Banco, os quais permitiram completar a análise proposta por Kirkpatrick. O resultado da análise de documentos apontou que o objetivo da UC é ser percebida pelos funcionários como um importante espaço de desenvolvimento pessoal e profissional, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da imagem institucional do Banco. A análise das entrevistas mostrou que os funcionários concordam de maneira geral que a UC gera uma vinculação entre os indivíduos e a estratégia organizacional. Concluiu-se também que a maioria os funcionários pesquisados têm uma boa aceitação da metodologia utilizada pela UC, mas questionam a qualidade de alguns treinamentos, bem como a sua vinculação com as atividades práticas. Recomenda-se para futuros estudos que seja ampliado e diversificado o universo de pesquisa para um aprofundamento das análises e possível generalização do resultado, além da utilização do 5º nível de avaliação (ROI) proposto por Jack Phillips (1973) como complemento aos quatro níveis propostos por Kirkpatrick (1959).

Palavras-chave: Universidade Corporativa – Educação – Aprendizagem Organizacional

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Nível de Escolaridade.....	30
Figura 2 - Jornada de Trabalho.....	31
Figura 3 - Escala de avaliação.....	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Divisão por Gênero.....	29
Tabela 2 -	Divisão por cargo/Função.....	30
Tabela 3 -	Tempo de Banco.....	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Método de Análise dos Dados.....	27
Quadro 2 - Níveis de Avaliação	32
Quadro 3 - Principais Conclusões	40

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA: CONCEITOS, PRINCÍPIOS E FUNDAMENTAÇÃO	13
2.1 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	13
2.2 UNIVERSIDADE CORPORATIVA	14
2.2.1 A Educação Corporativa e o Ensino à Distância	16
2.2.2 A Educação Corporativa como Estratégia Organizacional.....	18
2.3 MODELOS DE AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO CORPORATIVO	20
2.4 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS	23
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
4 A UC DO BANCO ALFA E A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS ACERCA DO PAPEL DA MESMA.....	28
4.1 BREVE HISTÓRICO DA UC DO BANCO ALFA	28
4.2 ANÁLISE E CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	29
4.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	32
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
ANEXO A.....	47
ANEXO B	49

INTRODUÇÃO

Até metade da década de 1970, o foco principal das empresas era os seus ativos físicos e tangíveis, como máquinas e novas tecnologias. A partir do final do século XX, as empresas começaram a adotar novas estratégias, buscando processos internos mais eficientes, qualidade dos serviços, capacidade intelectuais dos funcionários, sistemas de informação que apoiem o aprendizado e níveis de satisfação e lealdade dos clientes. Neste contexto surge a idéia da educação corporativa e o termo Aprendizagem Organizacional 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).

O funcionário passou a ganhar mais destaque no cenário da empresa, de simples executor de tarefas passou a colaborador, demonstrando assim sua importância na sobrevivência das organizações. As empresas têm se preocupado cada vez mais com o seu patrimônio intelectual e a formação de seus funcionários, adotando esta visão como estratégia de sucesso e sobrevivência.

Segundo Eboli (2004, p. 48) o papel da UC é fomentar o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios, de uma forma sistemática, estratégica e contínua.

E este é o papel da Universidade Corporativa (UC), a educação continuada e com foco específico no negócio ou em um determinado setor da empresa. Sendo que a Educação Corporativa não deve ser vista como substituta da educação tradicional, mas sim complementar, atuando de forma mais focada, visando qualificar o profissional para as atividades específicas de sua função.

Em relação ao banco Alfa, a experiência com educação empresarial já possui quatro décadas, tendo evoluído neste período e, em Julho de 2002, com o objetivo de ser um novo modelo em educação corporativa na organização, foi criada a Universidade Corporativa¹ (UC Banco Alfa, 2011).

De acordo com o site da UC do Banco Alfa², a Política de profissionalização do Banco tem contribuído para melhorar a compreensão sobre a importância do autodesenvolvimento e, conseqüentemente, para o incremento da demanda e da busca de alternativas para o aprimoramento profissional. Baseado nesta política de profissionalização e no fato de ainda

¹ Disponível em

http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/unv/PPPGestaodePessoasBB.pdf?codigoMenu=5987&codigoRet=8190&bread=1_3. Acesso em 05/05/2011

² Disponível em UNIBB - <http://www.bb.com.br/portallbb/home1,139,139,23,0,1,8.bb>. Acesso em 13/03/2011

não se ter claro se este modelo está sendo compreendido e acolhido pelos funcionários, este trabalho visa responder a seguinte questão de pesquisa: ***Como a Universidade Corporativa do Banco Alfa tem contribuído para o desenvolvimento profissional de seus funcionários vinculados a Micro região de Novo Hamburgo?***

Em outras palavras o objetivo geral deste trabalho consiste em identificar quais têm sido as efetivas contribuições da Universidade Corporativa do Banco Alfa no desenvolvimento profissional dos funcionários vinculados à Micro Região de Novo Hamburgo. Visando a atender o objetivo geral acima descrito, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar a opinião dos gestores sobre as reais necessidades da instituição em termos de desenvolvimento profissional;
- Avaliar a opinião dos funcionários sobre os conteúdos abordados nos cursos, bem como sua aplicação prática nas atividades profissionais ora realizadas;

No Brasil, o processo de implantação das UCs ainda se encontra em fase embrionária. Provavelmente por causa da pouca maturidade não são muitos os dados com relação à realidade brasileira, sendo poucos os trabalhos que abordam o assunto UC e os seus resultados. Essa escassez de estudos sobre o tema tende a dificultar a percepção dos gestores sobre as potencialidades da educação corporativa e sua capacidade de desenvolver conhecimentos específicos alinhados aos objetivos estratégicos de suas organizações.

Considerando-se o tamanho e a abrangência nacional da instituição objeto do presente estudo, optou-se por limitar o universo de pesquisa à micro-região de Novo Hamburgo/RS e a área de atendimento a Pessoa Jurídica (PJ). Buscou-se através desta amostra garantir uma adequada representatividade da instituição escolhida, tendo em vista que esta micro-região é composta por diferentes tipos de agências e setores de apoio interno. Pesou também na escolha a familiaridade e a proximidade do pesquisador com a região.

Além dessa parte introdutória, o presente trabalho será dividido em mais 5 seções. No segundo capítulo será desenvolvida a revisão bibliográfica, que tem como objetivo apresentar as idéias de diferentes autores sobre o tema pesquisado, buscando trazer subsídios para o presente trabalho. O terceiro capítulo irá apresentar a metodologia utilizada na pesquisa, descrevendo o método empregado, a amostra e os procedimentos de coleta e análise de dados. No quarto capítulo serão analisados os dados coletados, comparando e confrontando os mesmos com o conteúdo do quadro teórico. Por fim, o quinto capítulo apresentará as considerações finais obtidas com a pesquisa.

2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA: CONCEITOS, PRINCÍPIOS E FUNDAMENTAÇÃO

Neste capítulo está organizada a fundamentação teórica acerca do tema Universidade Corporativa. Metodologicamente o presente capítulo encontra-se dividido nas seguintes seções: desenvolvimento de pessoas e a criação do conhecimento organizacional; Universidade Corporativa; educação corporativa e o ensino à distância; a educação corporativa como estratégia organizacional; e modelos de avaliação do treinamento corporativo.

2.1 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

O treinamento e a capacitação profissional sempre estiveram presentes nas organizações brasileiras ao longo dos tempos. Segundo Kuenzer (2000) a capacitação profissional está aliada à competência assumindo um novo significado, ampliando o conceito de capacitação profissional, buscando adequar-se as novas demandas.

De acordo com Arroyo (1990, p. 41):

Padecemos de uma tradição pedagógica que apenas vê educação na informação, instrução, verbalização ou no cultivo do intelecto, enquanto o trabalho sempre cultivou a totalidade do aprendizado, da constituição humana. (MIGUEL ARROYO, 1990, p. 41).

Segundo Pasquini (2009), pode-se afirmar que o aprendizado individual pode contribuir para o aprendizado organizacional e para a criação do conhecimento, que, por sua vez, contribui para a inovação, formando-se assim um processo contínuo.

O funcionário desempenha papel fundamental no processo de aprendizagem organizacional, sua identificação como protagonista do processo de aprendizagem constitui a base para a criação e a disseminação do conhecimento, sendo que, o seu nível de engajamento servirá como força impulsora ou restritiva à consolidação desta aprendizagem.

Choo (2003) criou o termo “Organização do conhecimento” buscando identificar e caracterizar as empresas preparadas para enfrentar o mercado, citou como característica destas organizações o fato de possuírem informações e conhecimentos que lhes conferem uma vantagem competitiva, estando constantemente buscando o aprendizado e a inovação. Ainda

segundo o autor, estas organizações são capazes de empenhar-se na aprendizagem constante, o que inclui desaprender pressupostos, normas e crenças que perderam a validade, focando o seu conhecimento em ações racionais e decisivas.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento depende de um processo de aprendizagem individual, onde, da reflexão, da criatividade e do questionamento surge o aprendizado, e assim, através de um processo de cooperação mútua, cria-se o conhecimento organizacional. Ainda, segundo os mesmos autores, para a criação do conhecimento são necessários alguns pré-requisitos organizacionais, como por exemplo, ter uma visão e metas que embasem às suas diretrizes (intenção), em um ambiente de liberdade de criação (autonomia) que interaja com o ambiente externo (flutuação e caos criativo). (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Snyder e Cumming (1998) estabeleceram a relação entre aprendizagem individual e aprendizagem organizacional e os pré-requisitos para que aconteçam:

Indivíduos aprendem em organizações, mas esta aprendizagem pode ou não contribuir para a aprendizagem organizacional. A aprendizagem é organizacional na medida em que: é realizada para alcançar propósitos organizacionais; é compartilhada ou distribuída entre os membros da organização; e os resultados da aprendizagem são incorporados em sistemas, estrutura e culturas organizacionais. (SNYDER E CUMMING, 1998, p.875).

Conforme Meister (1999), o papel de introduzir e desenvolver aprendizagens especificamente organizacionais e suprir eventuais lacunas da escolaridade pode ser exercido pela Universidade Corporativa (UC), tema esse aprofundado na próxima seção.

2.2 UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Nas últimas décadas, gradativamente, a mensuração da capacidade profissional dos funcionários deixou de ser a capacidade destes executarem tarefas, passando a ser considerados o potencial de comunicação, de interação e a qualificação, como qualidades imprescindíveis ao bom profissional. A qualificação do profissional atualmente é o grande ativo das empresas, representando um diferencial que pode ser constantemente ampliado.

Para Meister (1999, p.15),

As empresas mais bem-sucedidas, ao invés de esperar que as escolas tornem seus currículos mais relevantes para a realidade empresarial, resolveram percorrer o caminho inverso e trouxeram a escola para dentro da empresa. Abandonaram o paradigma de que a educação seria um capítulo da responsabilidade social da empresa e passaram de forma muito pragmática a entender que o diferencial decisivo de competitividade reside no nível de capacitação em todos os níveis de seus funcionários, fornecedores principais, clientes e até mesmo membros da comunidade onde atuam. (MEISTER, 1999, p. 15)

As mudanças ocorridas pelo processo de globalização da economia e pela evolução tecnológica têm levado às empresas a buscarem recursos estratégicos para adaptarem-se a esta nova realidade e a manterem-se competitivas.

As organizações modernas estão em constante busca de recursos para se manterem competitivas e modernizadas. Além da tendência aos inúmeros e constantes avanços tecnológicos, há necessidade de preocupação com o desenvolvimento dos funcionários. É neste contexto que a UC esta inserida, buscando constantemente a competitividade e a qualidade, com preparo e permanente processo de atualização. Segundo Kuenzer (2000) a capacidade de inovação é um fator constante, dinâmico e crucial para a competitividade econômica.

Conforme Meister (1999, p.67), para o sucesso de uma Universidade Corporativa, devem ser observados dez componentes, considerados por ela fundamentais, sendo:

I - Formar um comitê implantador: É vital que as estratégias definidas por este grupo sejam vinculadas ao desenvolvimento da aprendizagem.

II - Criar uma Visão: O sucesso da UC vai depender da criação de um processo que estabeleça e divulgue de forma clara os objetivos.

III – Alcance e estratégia: Estabelecer os objetivos, definindo como, quando e quem se espera atingir.

IV - Criar uma organização: Nesta etapa o objetivo é centralizar as funções estratégicas, criando um setor responsável por definir a filosofia de aprendizagem, o controle geral, o desenvolvimento do projeto, a avaliação e o marketing.

V - Identificar Interessados: Um dos diferenciais entre a UC e os departamentos tradicionais de treinamento é o público-alvo. A UC deve incluir todos os parceiros da empresa, não apenas os funcionários, mas também fornecedores e clientes.

VI - Criar Produtos e Serviços: Nesta etapa devem-se criar as soluções de aprendizagem que serão empregadas.

VII - Selecionar Parcerias de Aprendizagem: Fornecedores de treinamento, consultores, instituições de educação superior, entre outras.

VIII - Estratégica de Tecnologia: Por exemplo, aprendizagem via computador usando a intranet (aprendizagem à distância).

IX - Criar um sistema de avaliação: Não se trata apenas de somar o número de pessoas/horas de treinamento, ou o tamanho do catálogo de cursos disponibilizados, mas sim implementar uma criteriosa avaliação dos resultados.

X - Comunicar: Divulgar a UC e o seu papel dentro da organização, levando aos diferentes públicos internos e externos as realizações e conquistas.

Atualmente a tecnologia é uma das grandes parceiras da UC, principalmente na modalidade EAD, pois possibilita a educação sem a barreira da distância e o rigor dos horários, abre a possibilidade da auto-aprendizagem do aluno e a interação deste com os demais colegas e tutores, criando um ambiente de troca de informações e produção do conhecimento.

2.2.1 A Educação Corporativa e o ensino à distância

O termo Educação Corporativa refere-se a um conceito relativamente novo dentro das organizações, possuindo um objetivo claro de preencher determinadas lacunas de conhecimento, estando simultaneamente relacionada ao desenvolvimento das pessoas e às metas das organizações. Busca desenvolver, conforme termo utilizado por Meister (1999), a educação continuada.

Buscando desenvolver o conceito de Educação Corporativa, Meister (1999) definiu:

Educação Corporativa é o esforço institucional estruturado de desenvolvimento continuado do potencial humano, compreendendo toda a cadeia de valor composta dos fornecedores e clientes da organização, dela própria e da sociedade, com o objetivo de contribuir para o alcance de metas e resultados essenciais à sobrevivência e ao crescimento sustentado da organização. (MEISTER, 1999, p. 86)

O conceito definido pelo autor vem demonstrar que o investimento institucional no desenvolvimento dos profissionais deve ser permanente, fazendo com que o trabalho e o estudo tornem-se mais próximos.

Segundo Malvezzi (1994) o trabalho especializado fez o empresariado dar maior atenção à habilitação profissional. A abordagem de treinamento era racional e garantia a diminuição de erros, a atualização dos trabalhadores, para executarem tarefas diferenciadas, condições importantes para o crescimento e para as mudanças pelas quais a empresa perpassa.

A necessidade de tornar o aprendizado uma prática constante e, principalmente, o avanço da tecnologia impulsionaram a educação à distância (EAD) ao longo dos últimos anos. Para as empresas, a chamada 3ª geração do EAD está sendo considerada uma revolução na forma de promover a capacitação dos funcionários, gerando vantagens competitivas e reduzindo os custos.

Especificamente sobre EAD, frisa-se que a primeira geração deste método de ensino surgiu na Inglaterra no final do século IX com os primeiros cursos por correspondência. No Brasil, a EAD surgiu em 1904, com cursos profissionalizantes na área técnica por correspondência. Já na metade do século XX, foram criados o Instituto Monitor e o Instituto Universal Brasileiro, dentre outras organizações, que tiveram o papel de solidificar a metodologia. A segunda geração da EAD começou com a popularização do rádio e o surgimento da televisão, já na segunda metade do século XX, onde começaram os programas educacionais e os tele cursos. No Brasil, a criação da TV Educativa, em meados da década de 60, foi o grande marco desta geração. Por fim, a terceira e contemporânea geração da EAD é caracterizada pelo uso das novas tecnologias de informação e comunicação (TICs), especialmente da Internet e dos programas de aprendizagem inovadores, baseados na construção de comunidades de aprendizagem, na pesquisa e no desenvolvimento de novas práticas educacionais, onde a informática aliada à comunicação em rede cria novas oportunidades educacionais.³

Assim, o EAD passou a surgir como uma importante alternativa para proporcionar que o conhecimento chegue mais rapidamente em lugares distantes dos grandes centros.

Moore (1996) definiu a EAD da seguinte maneira:

A educação a distância é o aprendizado planejado que normalmente ocorre em diferentes locais através do ensino e os resultados provêm de técnicas especiais no design do curso, técnicas instrucionais especiais, métodos especiais de comunicação através da eletrônica, bem como uma organização especial e arranjos administrativos. (MOORE, 1996, p.2)

A EAD tende a ser vantajosa tanto para a empresa quanto para o funcionário, pois, para a empresa representa uma redução com os custos com viagens, com manutenção e com espaço físico e ao funcionário permite aprender de acordo com o seu próprio ritmo, com horários mais flexíveis.

³ Disponível em http://www.lami.pucpr.br/pucweb/site_pucweb/EAD.php Acesso em 02/04/2011

Atualmente o grande desafio das empresas não é só atrair e fidelizar clientes, mas também, atrair e reter fornecedores e colaboradores, sendo necessária para isto uma estratégia empresarial voltada para a educação e formação continuada de todo o público que compõe a cadeia de valor da empresa. A criação de uma estrutura capaz de suprir as necessidades específicas da empresa, que incentive o desenvolvimento de lideranças e o autogerenciamento da carreira, é o desafio que se apresenta para as organizações modernas. Em função desta necessidade, as empresas têm adotado, já há algum tempo, uma estratégia organizacional baseada na Educação Corporativa.

2.2.2 A Educação Corporativa como Estratégia Organizacional

Atualmente, as grandes organizações têm adotado, como uma das formas de minimizar o problema de formar profissionais qualificados e comprometidos com a sua filosofia, a criação de centros de treinamento (Universidades Corporativas), buscando levar até os funcionários a oportunidade de adquirir a experiência e o conhecimento específico dentro da própria empresa, familiarizando-os com as novas tecnologias, qualificando-os para funções específicas e integrando-os à filosofia de trabalho da empresa. As capacitações adquiridas e as possibilidades de geração e uso deste conhecimento adquirido assumem papel central e estratégico.

De acordo com Mavelzzi (1994), o treinamento ganha um novo status como atividades administrativa e passa a fazer parte da estratégia empresarial. Tal status requer informações específicas sobre habilitação e aprendizagem profissional e muitos experimentos e teorias resultaram destes esforços.

Segundo FLEURY (1997), a questão da aprendizagem tem que ser sempre pensada de forma sistêmica, o que implica na busca da integração organizacional para atingir objetivos compartilhados, seguindo uma estratégia para a qual cada pessoa e cada unidade organizacional saibam como contribuir. Além disso, destaca-se que, para cada atividade específica, identificam-se diferentes tipos de habilidades e conhecimentos necessários para a criação da capacidade de desenvolvimento, ou seja, requer-se o conhecimento prévio de tais necessidades a fim de se treinar tal capacidade.

Esta nova abordagem de desenvolvimento enfatiza não só a visão de processo de negócio, mas também a visão de desenvolvimento voltado para o mercado, de forma a

embutir nas práticas cotidianas dos colaboradores novas técnicas e conhecimentos de trabalho eficiente e eficaz.

As mudanças de cenário têm se apresentado com mais frequência e de maneira mais intensa. As empresas nesse contexto introduzem novas mudanças em sua filosofia empresarial, como forma de buscar sobrevivência para o sucesso no mercado atual.

Segundo Gassalla (1996) a empresa consciente deve antecipar-se às mudanças e ser proativa, uma vez que, cada vez mais pode ser danoso adotar uma atitude de comportamento reativo.

Para Carneiro (1994) a gestão de pessoas deve ter preocupação com a estratégia a ser utilizada para o desenvolvimento e para o treinamento de funcionários. Via de regra, os setores de RH devem ter a mente voltada para o futuro, buscando antecipar-se às mudanças.

Inúmeras organizações empresariais através da estrutura de centros de treinamento e desenvolvimento realizam cursos e seminários de capacitação para o preparo do trabalhador, preparando-o para as modificações de mercado que sempre estão por vir e nas inovações que certamente lhe exigirão novas requalificações. Em decorrência desse novo panorama mundial, quem não aprender constantemente estará sujeito a ser descartado do mercado ou sofrer pelo anacronismo da falta de conhecimento (Duarte, 2000).

De acordo com Eboli (2002) na medida em que as organizações se comprometem com o desenvolvimento dos seus empregados, adquirem vantagens competitivas sustentáveis, fato que torna a UC e a Educação Corporativa advinda dela, uma ferramenta eficaz de alinhamento e desenvolvimento de talentos para as estratégias da empresa.

Vergara (1999) opina que a velocidade das mudanças em curso na sociedade e a ênfase cada vez maior no conhecimento científico e técnico, além da rápida difusão das informações, são motivos válidos para se considerar que a força trabalhadora qualificada constitui uma estratégia fundamental para as organizações, na busca da informação, da competitividade e da adaptabilidade às mudanças.

Conforme Vergara (1999), ao analisar a questão da gestão de pessoas:

As empresas nada serão se não houver pessoas a definir-lhe a visão e o propósito, a escolher estruturas estratégicas, realizar esforços de marketing, administrar recursos financeiros, estabelecer as metas de produção e tantas outras ações e decisões. (VERGARA, 1999, p.9)

A Educação Corporativa é um processo contínuo que não se encerra no treinamento. Para que este modelo seja bem sucedido, tenha reflexos positivos nas estratégias e sirva de subsídio na tomada de decisões, é necessária uma correta análise e mensuração dos resultados.

Assim sendo, a escolha e definição de um método de avaliação do programa de Educação Corporativa, torna-se imprescindível para o sucesso das estratégias de treinamento da empresa.

2.3 MODELOS DE AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO CORPORATIVO

A educação corporativa oferecida pela empresa deve estar alinhada com os seus objetivos estratégicos e, dessa forma, a avaliação de desempenho das UCs deve ter como questão norteadora se esses objetivos estão sendo de fato atingidos. A avaliação deve determinar se há um entendimento claro dos objetivos institucionais, deve ainda determinar as falhas e as novas necessidades de competências críticas, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais à função. É preciso medir para entender por que melhorou (ou não) o desempenho profissional e o atendimento (ou não) das estratégias e objetivos da organização.

Com o objetivo de mensurar a eficácia do programa de Educação Corporativa, um dos métodos mais conhecidos é o desenvolvido por Donald Kirkpatrick, que em 1959 escreveu uma série de quatro artigos intitulados “*Techniques for Evaluating Training Programs*” publicada na revista *Training and Development*, os artigos descreviam o modelo de avaliação de treinamento criado por ele.

Kirkpatrick (1959) propôs um sistema para medir a qualidade dos treinamentos ofertados por uma instituição, que apesar de ter sido desenvolvido a mais de 50 anos (foi proposto em 1959), ainda é bastante utilizado como referência quando o assunto é avaliação da Educação Corporativa (Stoel, 2006).

O modelo proposto por Kirkpatrick em 1959 e revisado na sua terceira edição em 2006, sugere que o treinamento pode ser medido em quatro níveis:

Nível 1: Reação – Mede como os participantes do treinamento reagiram a ele. Kirkpatrick chamou esta etapa de “medida de satisfação do cliente”. Os participantes gostaram do programa oferecido? Este nível pretende saber se o colaborador gostou do programa e se gostando tem a pretensão de colocar o que aprendeu em prática.

Kirkpatrick justificou:

É importante não só obter uma reação, mas que ela seja positiva, pois dela depende o futuro de um programa de treinamento. Além disso, se os participantes não reagirem favoravelmente, é provável que não se sintam motivados a aprender. Uma reação positiva não garante o aprendizado, porém é quase certo que uma reação negativa reduz a possibilidade de ele ocorrer. (Kirkpatrick, 2006, p.38)

Nível 2: Aprendizado – Que conhecimentos, habilidades e outras atitudes os participantes adquiriram?

Kirkpatrick (2006, p. 38) afirma que para a avaliação deste nível ser eficaz é necessário que os objetivos tenham sido bem traçados e que se não houver mudança de comportamento o aprendizado terá sido nulo.

Conforme defende o autor (2006, p. 38), só terá ocorrido aprendizado se pelo menos um dos seguintes itens forem atingidos: mudança de atitude, aumento de conhecimento e/ou aprimoramento das habilidades.

Nível 3: Como resultado do programa de treinamento, os participantes passaram a se comportar de forma diferente?

Este nível tem a finalidade de saber se o que foi aprendido está sendo aplicado. Para tanto é preciso observar o comportamento do colaborador em seu local de trabalho, a fim de identificar alguma mudança que tenha sido provocada pela Educação Corporativa.

Um programa de Educação Corporativa bem planejada pode fazer com que o aluno atenda os dois primeiros requisitos para mudar, no entanto, o terceiro fator depende da gerência imediata.

Se a gerência assume uma postura “reativa” ou “desencorajadora”, o funcionário dificilmente mudará seu comportamento. No entanto se o clima é “neutro” os itens “querer mudar” e saber “como” e “o que” mudar é necessário para que a mudança ocorra.

Nível 4 – Resultados – O programa afetou os resultados tais como custos, qualidade do trabalho, produção, e outros?

Neste nível medem-se os resultados que foram conseguidos pelos funcionários em função da participação no programa de Educação Corporativa. Pode ser expresso através da satisfação dos funcionários, ganho de tempo em executar as tarefas, aumento da qualidade percebida no trabalho, redução de acidentes e redução de rotatividade de pessoal.

Conforme Kirkpatrick (2006, p. 8), independente do tipo de programa de aprendizagem que se adote, os líderes empresariais esperam obter deste programa um valor demonstrável. Desejam que as pessoas reajam positivamente à aprendizagem (nível 1), adquiram conhecimentos importantes e úteis a organização (nível 2), querem que o aprendizado gere mudanças de comportamento (nível 3) e que os novos comportamentos tragam bons resultados para o negócio (nível 4).

Ainda segundo o autor:

Há três motivos para se avaliarem os programas de treinamento. O mais comum deles é que a avaliação pode nos dizer como melhorar os programas futuros. O segundo é decidir se um programa deve continuar ou ser eliminado. O terceiro é justificar a existência do departamento de treinamento (UC) e seu orçamento. (Kirkpatrick, 2006, p.36)

Contudo, conforme cita Kirkpatrick (2006, p.127), para que se possam medir os resultados é primordial que se defina o que é importante e o que seria êxito em um treinamento, ou seja, o retorno financeiro, por exemplo, não serve de medida de sucesso quando o curso tem como objetivo a responsabilidade social.

Para Meister (1999),

Apesar de essas medidas serem úteis para a avaliação de investimentos em educação de funcionários, a melhor alternativa é deixar de utilizar a medida dos investimentos (número de dias ou horas do aluno) e adotar um método de avaliação dos resultados ou da contribuição que um investimento em educação dá para o cumprimento de uma estratégia empresarial. (MEISTER, 1999, p. 56)

Ainda, para Meister (1999, p. 56), é necessário que o responsável pela área de treinamento da empresa responda a três questões antes de começar a desenvolver um sistema de avaliação da EC:

1. Que impacto provocamos no nosso capital humano em termos de manutenção, satisfação e inovação dos funcionários?
2. Que impacto provocamos em nossos clientes, internos e externos, em termos de manutenção, satisfação e metas empresariais atingidas?
3. Que impacto provocamos em termos de estratégias e metas empresariais atingidas?

Para Adelsberg e Trolley (Tarapanoff; Aguiar, 2006 *apud* Adelsberg e Trolley 1999, p.15) o modelo proposto por Kirpatrick é o referencial mais aceito para medir a eficiência do treinamento disponibilizado, considerando-o elegantemente lógico e sem dúvida útil.

Ainda segundo Adelsberg e Trolley:

A avaliação de desempenho deve traduzir esse alinhamento para que os usuários percebam de forma incontestável que a atividade de treinamento adiciona valor ao negócio (Tarapanoff; Aguiar, *apud* ADELSBERG; TROLLEY, 1999, p.18).

Kirkpatrick (2006, p. 26), defende que se deve começar definindo quais os resultados que se espera atingir e a partir daí, determinar qual o comportamento é necessário para realizá-los. Após, deve-se determinar as atitudes, conhecimentos e habilidades que são necessárias para trazer o comportamento desejado. E finalmente, como último desafio, apresentar o programa de treinamento de uma forma que permita que os participantes não só aprendam o que eles precisam saber, mas também reajam favoravelmente ao programa.

2.4 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

Considerando-se a revisão de literatura realizada nesse capítulo, percebe-se a idéia de que as empresas são obrigadas a “aprender”. A Educação corporativa torna-se uma questão de sobrevivência, direcionando as empresas para a criação de processos de capacitação e desenvolvimento dos funcionários, fornecedores, parceiros e clientes, ganhando importância como recurso para a obtenção de vantagem competitiva.

O investimento em Educação corporativa acaba gerando um patrimônio de conhecimento para a empresa, e as possibilidades de geração e uso deste patrimônio, assumem cada vez mais um papel estratégico nas organizações.

Neste cenário surgem as UCs, estruturas que visam criar, desenvolver e reter competências empresariais e humanas, consideradas críticas, que podem ser usadas como estratégia para diferenciar a empresa das demais.

Com base na importância deste processo de educação, percebeu-se a necessidade de estabelecer indicadores eficazes na aferição dos impactos que os investimentos na UC causam nos negócios da empresa. Os indicadores usados tradicionalmente (número de funcionários capacitados, número de dias de capacitação, horas de capacitação por funcionário, dentre outros) não são suficientes para indicar o quanto o negócio foi realmente beneficiado com este processo, se está realmente alinhado com a missão da empresa, ao negócio, aos objetivos e às estratégias organizacionais, sendo assim, necessária a utilização de um método mais elaborado e preciso de avaliação.

O propósito de se avaliar um programa de treinamento é determinar a sua eficácia. Quando se faz uma avaliação, buscam-se subsídios para tomadas de decisões. O modelo de avaliação sugerido por Donald Kirkpatrick (1959) busca sistematizar e aprimorar a forma como se avalia os programas de treinamento, dividindo a análise em quatro níveis - reação, aprendizagem, comportamento e resultados - sendo que cada nível tem impacto sobre o nível seguinte.

O primeiro passo para medir a reação é criar um formulário de avaliação, definindo diretrizes que segundo Kirkpatrick (2006, p.44) devem ser: definir o que se quer saber; quantificar as reações; incentivar os comentários e sugestões; buscar as reações logo após os eventos de treinamento; prezar pela sinceridade das respostas; desenvolver padrões aceitáveis; comparar as reações com os padrões, fazendo os ajustes necessários; divulgar as reações.

O segundo passo, medir o aprendizado, objetiva determinar os conhecimentos que foram adquiridos, as competências desenvolvidas ou aprimoradas e as atitudes que foram modificadas. Para determinar se há mudança de comportamento, terceiro passo, devem-se utilizar as auto-avaliações e avaliações gerenciais. E finalmente no quarto passo, que são os resultados, primeiramente deve-se determinar qual o objetivo do treinamento, e a partir daí avaliar se foram realmente alcançados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo como objeto de pesquisa a percepção dos funcionários com relação à Universidade Corporativa do Banco Alfa e como objetivo Compreender a contribuição da Universidade Corporativa do Banco Alfa no desenvolvimento profissional dos seus funcionários, utilizou-se uma pesquisa de caráter exploratório, com abordagem qualitativa, tendo como método o estudo de caso e como campo de investigação a Universidade Corporativa do Banco Alfa, Microrregião de Novo Hamburgo, setor de atendimento à pessoa Jurídica.

Em estudos qualitativos, conforme ROESCH (1996, p.37), a proposta de pesquisa deve ser flexível para incorporar fatos inesperados e explorar novos caminhos de investigação. Assim, segundo a autora, deve-se utilizar "questões de pesquisa suficientemente gerais para permitir explorar a realidade e, ao mesmo tempo, focados para delimitar o estudo".

Para atendimento ao objeto deste estudo e em adequação à abordagem qualitativa, optou-se pelo método estudo de caso. Cada vez mais empregado por pesquisadores, o estudo de caso associa um aprofundamento e uma versatilidade, dificilmente contidos em outros métodos.

O critério adotado neste estudo para a seleção dos entrevistados foi o intencional, tomando como base o conhecimento do entrevistador em relação à instituição analisada, limitando a um setor de atendimento (PJ) tendo em vista o tamanho e a diversidade da população, cargos, funções e setores da instituição estudada, além da disponibilidade dos funcionários em participar do presente trabalho.

Assim o universo objeto do estudo desta pesquisa foi definido como sendo os funcionários do Banco Alfa, lotados na micro-região de Novo Hamburgo/RS, formada pelas seguintes agências: Bairro Ouro Branco, Bairro Rio Branco, Bom Princípio, Brochier, Campo Bom, Canela, Dois Irmãos, Estância Velha, Feliz, Gramado, Igrejinha, Ivoti, José Patrocínio, Montenegro, Nova Hartz, Nova Petrópolis, Novo Hamburgo, Parobé, Paverama, Praça Vinte, Picada Café, Portão, Rolante, São Francisco de Paula, São Sebastião do Cai, São Leopoldo, Salvador do Sul, Sapiranga, Sapucaia, Scharlau, Taquara, Taquari, Três Coroas, Tupandi e Unissinos. Deste universo serão selecionados 20 funcionários que atuam na área de atendimento à pessoa jurídica (PJ), de ambos os sexos e com diferentes níveis de escolaridade (médio e superior), divididos da seguinte forma:

- Cinco (05) funcionários de nível gerencial (Gerente de agência);

- Quinze (15) funcionários de nível operacional comissionado e operacional não comissionado (Assistentes de Negócios, Gerentes de Contas, Caixas Executivos e Escriturários).

Ao limitar o Universo de pesquisa à Micro-região de Novo Hamburgo, especificamente no setor de atendimento PJ, buscou-se facilitar a coleta de dados primários, tendo em vista a familiaridade do pesquisador com as características da população e, por entender que esta amostra é condizente, adequada e representativa da pluralidade da organização objeto do presente estudo.

Para Vergara (2009, p.15 *apud Cury 2010*) na obtenção dos dados primários adota-se a coleta de dados via entrevistas quando se quer obter do entrevistado uma narrativa que expresse suas opiniões, percepções, interpretações, representações acerca de um fato, de um acontecimento, de um fenômeno.

Contudo, em conformidade com o objetivo de pesquisa proposto, serão utilizados tanto dados primários como secundários na realização do trabalho. Os primeiros irão servir de base para a análise dos níveis 1, 2 e 3 do método proposto por Kirkpatrick (1959), enquanto os últimos serão destinados à análise do 4º nível. De maneira mais específica, os dados secundários a serem utilizados neste nível correspondem às informações fornecidas pelo setor de Gestão de pessoas do Banco Alfa (GEPES) acerca da análise dos resultados obtidos com o curso “Negociação Estratégica”, treinamento esse aplicado aos funcionários da área de atendimento à pessoa jurídica no 1º semestre de 2009.

Adotou-se esta sistemática, pois o modelo proposto por Kirkpatrick (1959) é dividido em 4 níveis de avaliação, sendo que os três primeiros níveis (reação, aprendizagem e comportamento) se referem ao nível do indivíduo enquanto o último (resultado) se refere ao nível da organização.

No enfoque qualitativo, de acordo com TRIVIÑOS (1987), pode-se usar a entrevista estruturada, ou fechada, a semi-estruturada e a entrevista livre ou aberta. A entrevista semi-estruturada valoriza a presença do investigador e, ao mesmo tempo, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante, seguindo a linha do seu pensamento e de suas experiências, alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação e participando na elaboração do conteúdo da pesquisa, mas mantendo-se no foco colocado pelo pesquisador.

Optou-se, como método de obtenção dos dados primários, por entrevistas semi-estruturadas, pois através destas é possível direcionar a entrevista para o tema, mantendo o foco, limitando o volume de informações desnecessárias ao desenvolvimento do trabalho e

buscando uma percepção diretamente no campo, a partir dos funcionários, por meio de suas opiniões e decisões.

O roteiro de entrevistas adotado neste estudo foi misto, composto de questões fechadas e, majoritariamente, questões abertas. O propósito das questões fechadas foi caracterizar os entrevistados e das questões abertas determinar a capacidade destes em opinar sobre o tema proposto, colhendo as opiniões acerca do objeto em estudo, levantando problemas e sugestões.

Os dados secundários que compuseram a presente pesquisa foram levantados junto ao setor de Gestão de Pessoas do Banco Alfa (GEPES) e basearam-se no Sistema Integrado de Avaliação de Programas de Treinamento e Desenvolvimento (SIAP), que conforme definição da própria instituição é um sistema que avalia os programas de treinamento e desenvolvimento do Banco Alfa, identificando a contribuição dessa aprendizagem para o desempenho do indivíduo treinado, das equipes de trabalho e da organização.

Sendo assim, com vistas a atender os Níveis 1, 2 e 3 do modelo proposto por Kirkpatrick, foram elaborados dois roteiros de entrevistas semi-estruturadas, identificados de acordo com o quadro 1.

Quadro 1 – Método de análise dos dados

Referencial Teórico Método Kirkpatrick	Instrumento	Entrevistados	Questões
Nível 1 – Reação	Entrevista	Funcionários de nível operacional comissionado e não comissionado	8, 9, 10, 11,12, 13 do anexo A
Nível 2 - Aprendizado	Entrevista	Funcionários de nível operacional comissionado e não comissionado	14, 15, 16 do anexo A
Nível 3 - Comportamento	Entrevista	Funcionários de nível operacional comissionado, não comissionado e Gestores	17,18, 19 do ANEXO A 10,11,12, 13 do ANEXO B
Nível 4 - Resultados	Avaliação do curso Negociação Estratégica	*****	*****

4 A UC DO BANCO ALFA E A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS ACERCA DO PAPEL DA MESMA.

A seguir serão apresentados os resultados obtidos com a presente pesquisa. Primeiramente foi feita uma breve apresentação da UC do Banco Alfa, posteriormente, apresentou-se as características da amostra e a partir do terceiro item foi aplicado à metodologia de análise utilizando os quatro níveis propostos por Kirkpatrick (1959).

4.1 BREVE HISTÓRICO DA UC DO BANCO ALFA

O embrião para a criação da Universidade Corporativa do Banco Alfa começou a ser traçado na década de 60, com a criação do DESED – Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoal do Banco Alfa, em maio de 1965. A partir da criação do deste órgão, o Banco ampliou seu processo de recrutamento e seleção, sistematizou os primeiros cursos e programas educacionais e iniciou o processo formal de avaliação de desempenho dos funcionários, oferecendo os primeiros cursos para os Caixas Executivos e os Coordenadores de Bateria de Caixas. Em 1967 surge o Curso Intensivo para Administradores.

No decorrer dos anos, a empresa buscou aperfeiçoar suas metodologias de ensino, primeiramente com a utilização de fitas de vídeo para os treinamentos e depois com o uso da informática para os treinamentos. No início dos anos 90, foi lançado o primeiro curso MBA. Conforme dados do Site da UC do Banco Alfa (Abril de 2011), mais de 8.000 profissionais já passaram pelo Programa MBA - Desenvolvimento da Excelência Técnico-Gerencial, sendo que, deste total, mais de 1700 são funcionários de empresas e entidades clientes, fornecedoras e parceiras do Banco Alfa.

A Universidade Corporativa do Banco Alfa tem como sua missão desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos, por meio da criação de valor em soluções educacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da imagem institucional do Banco Alfa.⁴

Conforme as INC (Instruções Normativas Codificadas, 2011) do Banco Alfa, o sistema de Educação Corporativa compõe-se de quatro subsistemas que se inter-relacionam:

⁴ Disponível em UNIBB - http://www.bb.com.br/portalbb/page3,139,9182,23,0,1,8.bb?codigoNoticia=10325&codigoMenu=5987&codigoRet=5997&bread=1_1. Acesso em 25/04/2011

- **Avaliação das necessidades:** levando em consideração a estratégia corporativa e os planos de Negócios identificam-se as competências que os funcionários terão que desenvolver para que seja alcançado aquilo que se estipulou.

- **Planejamento Instrucional:** a partir da identificação das necessidades são desenvolvidos os meios para que se possa oferecer ao público-alvo a aprendizagem que se requer.

- **Distribuição dos programas:** é o momento em que se entrega o treinamento ao público-alvo.

- **Avaliação:** procura identificar com o que contribuiu o treinamento e o que pode ser melhorado.

Conforme dados disponibilizados pela UC do Banco Alfa, as ferramentas utilizadas por esta, para disseminar o conhecimento são: treinamentos presenciais, oferecidos nas Gerências de Pessoas Regionais; aprendizagem por meio de diversas tecnologias educacionais, presenciais e a distância (mídia impressa, vídeo, TV Corporativa, Treinamento Baseado em Computador, web); programas em parceria com grandes instituições de ensino do País; consultas às bibliotecas do Banco, com acesso a livros, periódicos especializados, banco de vídeos, bancos de teses, dissertações e monografias; portal virtual que permite acessar publicações digitalizadas, biblioteca virtual, trilhas de desenvolvimento profissional, treinamentos on-line, entre outros.

4.2 ANÁLISE E CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

A presente seção objetiva descrever a amostra, sendo os dados e informações coletados apresentados a seguir, com uma breve análise do seu significado para a pesquisa.

Tabela 1 – Divisão por Gênero

Gênero	Quantidade	Percentual
Feminino	02	13%
Masculino	13	87%
Total	15	100%

Conforme dados do *site* do Banco Alfa⁵, as mulheres representam 41% do total de cargos da empresa (posição de Dezembro de 2009), sendo que este percentual diminui consideravelmente em cargos gerenciais mais elevados.

Analisando o nível de escolaridade dos funcionários do Banco Alfa obtém-se o seguinte gráfico:

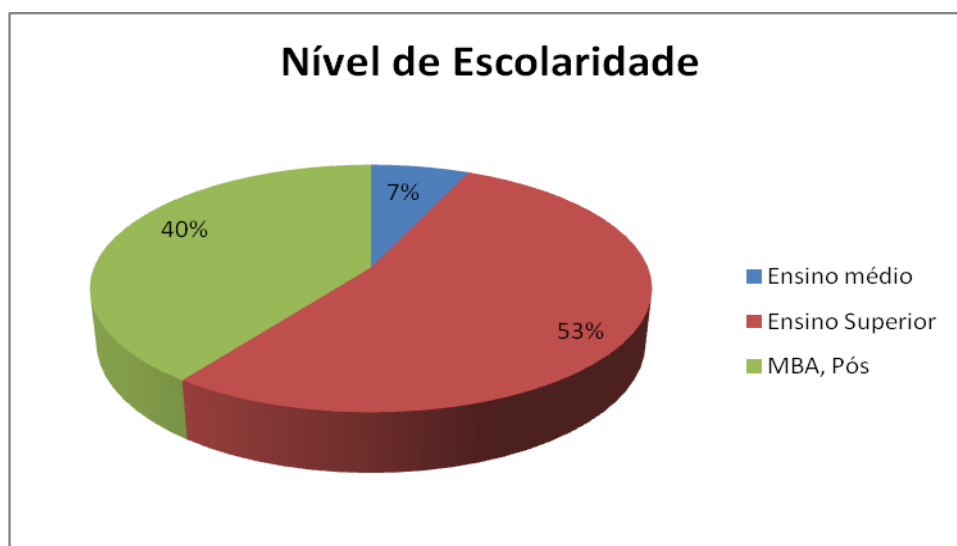


Figura 1 – Nível de Escolaridade

Os dados do Gráfico 2 mostram que os entrevistados possuem um bom nível de escolaridade, apesar de o pré-requisito para fazer parte do quadro funcional do Banco Alfa ser apenas o segundo grau, observa-se 53% já possuem o ensino Superior, outros 40% possuem especialização, enquanto apenas 7% possuem apenas o 2º grau.

Com relação ao cargo/função dos entrevistados, como definido no capítulo de Metodologia, selecionou-se 10 funcionários de nível não gerencial, distribuídos conforme tabela 4 abaixo, e 5 de nível gerencial.

Tabela 2 – Divisão por cargo/Função

Função/Cargo	Quantidade	Percentual (%)
Gerente geral de agência	05	33,33
Gerente de Contas	04	26,67
Assistente de Negócios	03	20,00
Escriturário	03	20,00
TOTAL	15	100,00

⁵ <http://www.bb.com.br/portallbb/page251,8305,3926,0,0,1,6.bb?codigoNoticia=28479>. Acesso em 10/05/2011.

Analisando a variável tempo de trabalho no Banco, constatou-se que, dos 15 entrevistados, 6 conheciam o modelo de Educação Corporativa do Banco Alfa anterior à implantação da Universidade Corporativa (fato que ocorreu em 2001), possuindo assim experiência tanto no modelo anterior de treinamento, como no novo modelo proposto pela UC.

Ainda como se pode perceber na tabela 3 abaixo, 40% dos entrevistados estão na faixa de 4 a 10 anos de atividade no banco, o que caracteriza uma boa experiência com a Universidade Corporativa e 03 (20,00%) com menos de 3 anos de banco, ainda estão sendo apresentados ao modelo de aprendizado proposto pela UC do Banco Alfa.

Tabela 3 – Tempo de Banco

Tempo de Banco	Quantidade	Percentual (%)
Até 3 Anos	03	20,00
De 4 a 10 anos	06	40,00
De 11 a 20 anos	02	13,33
Acima de 21	04	26,67
TOTAL	15	100,00

Com relação à jornada de trabalho, a amostra do presente estudo apresenta a seguinte composição:

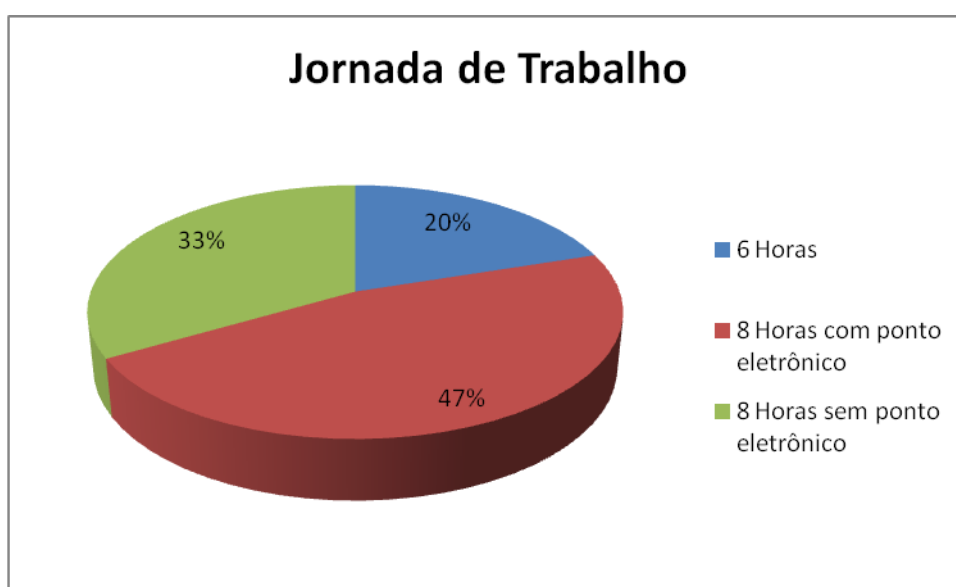


Figura 2 – Jornada de trabalho

De acordo com os dados do gráfico 3, 20% dos entrevistados por não exercerem funções comissionadas, cumprem jornada diária de 6 horas, os demais 67%, são comissionados e cumprem uma jornada de 8 horas diárias, sendo que 33% (Gerentes geral) não estão sujeitos ao ponto eletrônico, ao contrário dos demais.

Assim, apresentou-se o perfil dos entrevistados, com o objetivo de caracterizar o público pesquisado e expor os fatores que podem vir a influenciar ou contribuir com a análise das entrevistas.

4.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A análise das entrevistas está fundamentada nos quatro níveis de avaliação da UC proposta por Kirkpatrick, conforme indicado no Quadro do capítulo anterior. Através das entrevistas, pôde-se avaliar o grau de envolvimento dos funcionários com as ferramentas de aprendizagem disponibilizadas pela UC do Banco Alfa, conhecer sua opinião acerca dos conteúdos abordados nos cursos e, ainda, como esses são aplicados em suas atividades profissionais.

Com isso, chegou-se ao objetivo principal desta pesquisa, que é identificar quais têm sido as efetivas contribuições da UC do Banco Alfa no desenvolvimento profissional dos funcionários vinculados à Micro Região de Novo Hamburgo.

Quadro 2 – Níveis de avaliação

Nível	Perguntas*	Objetivo
1- Reação	8, 9, 10, 11,12, 13 do ANEXO A	Medir a satisfação do funcionário
2 - Aprendizagem	14, 15, 16 do ANEXO A	Medir o aprendizado, o desenvolvimento ou aprimoramento de habilidades e a alteração nas atitudes.
3- Comportamento	17,18, 19 do ANEXO A 10,11,12, 13 do ANEXO B	Averiguar se o que foi aprendido está sendo aplicado
4- Resultados	Análise do Curso Negociação Estratégica através de material fornecido pelo Banco (dados secundários) – citar melhor que dados são estes	Impacto que os cursos e treinamentos causam no trabalho e na organização

* OBS: As perguntas encontram-se no ANEXO 1 e 2 das páginas 47 e 49 respectivamente

4.3.1 Nível 1 - Reação

Neste primeiro nível, avaliou-se a reação dos participantes aos treinamentos por eles realizados, buscando-se assim subsídios para determinar:

- A relevância dos objetivos;
- A capacidade motivadora do curso;
- A quantidade e eficácia das atividades;
- A interatividade e a facilidade de participação;
- O valor e a transferência do conhecimento.

Segundo Kirkpatrick (2006, p. 43) são vários os motivos pelos quais é importante medir a reação dos participantes de treinamentos: em primeiro lugar porque isto fornece um valioso feedback, que ajuda a avaliar o programa, além de comentários e sugestões para melhorar programas futuros. Em segundo lugar, mostra aos participantes que os instrutores estão lá para ajudá-los a trabalhar melhor e que precisam de feedback para saber o quanto foram eficazes. Se as reações não forem averiguadas, transmite-se a impressão de que a empresa já possui um modelo pronto e inflexível, não sendo necessária a participação dos treinandos para medir a eficiência do programa. Em terceiro lugar, ao realizar a pesquisa de reação, obtém-se informações quantitativas que facilitarão a medição da eficácia do programa, podendo se utilizadas para definir padrões de desempenho nos próximos programas.

Baseado nas entrevistas, no que se refere à Reação dos funcionários aos cursos, treinamentos, metodologia e estrutura da UC do Banco Alfa, foi possível perceber uma boa aceitação da metodologia, e dos conteúdos, houve uma avaliação bastante positiva principalmente dos cursos presenciais, conforme ilustra os depoimentos abaixo:

Gosto mais dos cursos presenciais, eles são mais completos e práticos, pois a gente fica focado apenas no curso, sem se envolver com o ambiente de trabalho, além de possibilitar troca de experiência com outros colegas. (ENTREVISTADO 3)

Procuro fazer todos os cursos disponibilizados, mas sempre que possível procuro complementá-los com algum curso presencial. (ENTREVISTADO 8)

Ainda com base nas entrevistas podem-se perceber algumas restrições com relação aos cursos auto-instrucionais impressos, conforme ilustra o depoimento dos funcionários abaixo:

O único problema são os cursos mais extensos que temos que levar para casa e estudar fora do horário de serviço. (ENTREVISTADO 10)

[...] não gosto dos cursos impressos, eles são muito pouco práticos, acho que não se aprende muito com eles. (ENTREVISTADO 5)

[...] mas os cursos auto-instrucionais impressos são muito maçantes, além disso, temos que fazê-los em casa. (ENTREVISTADO 6)

Analisando as entrevistas, percebe-se a necessidade de uma adequação, ou até mesmo melhoria da metodologia baseada no aprendizado à distância via material impresso, além de uma reformulação do conteúdo pedagógico, tornando-o mais atraente para os funcionários. Conforme Meister (1999), não basta apenas criar treinamentos, é preciso dar condições para que os funcionários possam realizá-los. Chama também a atenção o fato de alguns entrevistados mencionarem que os cursos impressos são realizados fora do horário de trabalho ou em casa, fato este que contraria os normativos internos do Banco Alfa, que determina que os cursos devem ser realizados durante o expediente de trabalho.

O simples fato dos funcionários estarem satisfeitos com algum modelo de treinamento não significa que a aprendizagem tenha ocorrido, mas, segundo Kirpatrick (2006, p. 38), se os participantes não reagirem de forma favorável, provavelmente não estarão motivados a aprender.

Ao contrário do que se pôde perceber em relação aos cursos impressos, os demais cursos à distância têm uma boa aceitação, sendo citado por quase todos os funcionários entrevistados, como fato positivo a flexibilidade de hora e local proporcionado por eles, seguindo o princípio de disponibilidade sugerido por EBOLI (2004).

Conforme ilustram os depoimentos a seguir:

A melhor parte são os cursos online, que são curtos, diretos, não tomam muito tempo e podemos fazê-los a qualquer momento. (ENTREVISTADO 4)

Os cursos auto-instrucionais têm uma interface agradável, além de serem interativos. (ENTREVISTADO 1)

Eu gosto bastante dos cursos online que dá para fazer rapidinho, [...] (ENTREVISTADO 6)

Com relação à motivação para a realização dos cursos, percebe-se que parte dos entrevistados vêem os treinamentos como oportunidade para crescimento pessoal e ascensão profissional, enquanto outros citam como motivação o cumprimento de metas e exigência dos superiores.

[...] nem todos os cursos são aplicáveis, entretanto, nenhum conhecimento é em vão, e não gosto de desperdiçar nenhuma oportunidade de adquiri-los. (ENTREVISTADO 9)

[...] na aquisição e ampliação de conhecimentos, pois no caso do Banco, aumenta a pontuação no momento de concorrer a uma função melhor remunerada. (ENTREVISTADO 4)

Como a agência tem meta de horas de curso por funcionário, às vezes, em alguns cursos, eu faço só para cumprir meta. (ENTREVISTADO 3)

Tem cursos que eu faço sem muito interesse, pois não tem nada a ver com a minha área, [...] (Entrevistado 1)

Indo ao encontro das idéias defendidas por Kirkpatrick, pôde-se perceber por meio das entrevistas que não basta apenas identificar as reações dos treinandos, mas principalmente destacar as reações positivas, pois estas é que fornecerão subsídios para nortear e balizar o futuro do programa de qualificação. Busca-se assim, como objetivo, uma Reação (Nível 1) positiva, que terá grande influência no aprendizado (Nível 2).

Baseado nas entrevistas percebe-se que, de maneira geral, as reações são positivas aos treinamentos, exceção feita aos cursos auto-instrucionais impressos. Não foi possível perceber críticas à metodologia, instalações ou conteúdos, apenas quanto à aplicabilidade prática de alguns cursos, o que não significa que o treinamento é ruim ou inadequado, apenas revela uma necessidade da empresa em determinar melhor qual o público alvo para cada treinamento.

A avaliação das reações (Nível 1) é pré-requisito fundamental para a avaliação das aprendizagens (Nível 2), pois a partir dos resultados da avaliação do nível 1 é que saberemos se foram garantidas, ao longo da realização dos treinamentos, as condições necessárias ao desenvolvimento da aprendizagem (Nível 2).

4.3.2 2º Nível – Aprendizado

Conforme consta no *site* da UC do Banco Alfa⁶, a mesma defende que a aprendizagem não ocorrerá somente por meio de cursos ou na sala de aula, mas sim pela cultura e estrutura na empresa, pelas relações e condições de trabalho e pela postura desenvolvida dos gestores de equipes.

Ao analisar as respostas percebe-se que os respondentes gostariam de uma melhoria nos conteúdos, querem que os treinamentos foquem mais a qualificação, trazendo-os para a prática diária e direcionando-os para o desenvolvimento de habilidades inerentes ao exercício da função atual ou qualificação para possibilitar ascensão futura.

⁶ Disponível em UNIBB - <http://www.bb.com.br/portallbb/home1,139,139,23,0,1,8.bb>. Acessado em 28/04/2011

[...] no caso específico da minha função, nem todos os cursos são aplicáveis. (ENTREVISTADO 9)

Os cursos nem sempre correspondem à realidade vivida na agência, já participei de muito curso com conteúdo fraco e pouco aplicável à atividade. (ENTREVISTADO 2)

[...] a UC contribui mais com o treinamento das funções exigidas do funcionário e não prepara especificamente para o planejamento da carreira. (Entrevistado 8)

Acredito que em todo curso a gente consegue aprender alguma coisa, só que nem sempre é aplicável no seu dia-a-dia. (ENTREVISTADO 5)

Segundo Meister (1999), um dos papéis da UC é acompanhar a utilização prática do conhecimento para, com isso, criar um capital intelectual na organização e assim obter vantagem competitiva.

Em contrapartida, alguns entrevistados, se mostraram bastante satisfeitos com alguns cursos específicos da área PJ, considerando eles relevantes e de grande utilidade para o desempenho de suas funções, como podemos observar nas respostas abaixo:

Já fiz cursos muito bons, como o oficina PJ, Análise Financeira, entre outros, que até hoje me são úteis. (ENTREVISTADO 4)

[...] na minha área, o melhor curso que eu já fiz foi o Oficina PJ, um curso prático e bastante atualizado. (ENTREVISTADO 10)

Na intranet tem um espaço chamado encareiramento, onde tem vários cursos indicados para a função PJ, eu já fiz a maioria deles e são todos muito bons, e necessários para a minha função. (ENTREVISTADO 7)

Alguns autores como Senge (1998) e Garvin (1996), defendem que não há aprendizado (Nível 2) sem que haja mudança de comportamento (Nível 3), mas de acordo com Kirkpatrick, a aprendizagem ocorre quando um ou mais dos seguintes pontos aconteceu: alteração da forma de perceber a realidade, aumento dos conhecimentos e/ou melhoria das habilidades. No próximo item será analisado o 3º Nível (comportamento) e seu significado para a educação corporativa.

4.3.3 Nível 3 – Comportamento

As entrevistas aplicadas aos funcionários de nível operacional e de Nível gerencial demonstraram que o aprendizado adquirido por meio da UC está refletindo no ambiente de trabalho. Os funcionários, através das respostas, afirmaram que procuram utilizar os treinamentos para a qualificação dos serviços prestados, opinião que é compartilhada pelos gerentes.

A UC possibilita mais opções de aprendizagem, além de contribuir para um ambiente que motiva os funcionários a aprender. (ENTREVISTADO 14)

Tiveram vários cursos que foram muito úteis para mim, para minha formação,[...] me ajudaram com alguns produtos que eu não dominava, como a seguridade por exemplo. (ENTREVISTADO 2)

Tem alguns que são só para dizer que fez, mas a maioria dos cursos com certeza (impacta nos negócios). (ENTREVISTADO 5)

Percebe-se, através das entrevistas, que os cursos e treinamentos interferem de forma positiva no comportamento dos funcionários, estando de acordo com o que defende Kirkpatrick (2006) em relação à variável comportamento. Segundo o autor, a eficácia de um treinamento pode ser medida quando o conhecimento adquirido motivar alteração de comportamento, resultando em reflexos na participação, interação, socialização e internalização do conhecimento. Analisando as entrevistas, com relação ao planejamento da carreira, percebe-se que a maior parte dos entrevistados vê a UC do Banco Alfa como uma ferramenta que contribui para o aumento da empregabilidade e para o planejamento de suas carreiras dentro do Banco.

Segundo Souza (2000), a UC deve ser capaz de despertar nos funcionários uma conscientização para o autogerenciamento de suas carreiras profissionais dentro da organização.

Dengo (2001) afirma que o sucesso deste modelo em educação corporativa depende, dentre outros fatores, da sua efetiva contribuição para o planejamento de carreira dos funcionários.

Segundo Meister (1999):

Existe um “contrato psicológico” entre empregado e empregador, no qual o empregador oferece oportunidades de desenvolvimento e de qualificação em troca de maior produtividade e comprometimento com o a missão da empresa, e quanto mais produtivo, mais o empregado garantirá sua empregabilidade.

Os depoimentos a seguir ilustram este resultado:

Sim, por que me propiciou uma mudança de conceitos e me capacitou para enfrentar os novos tempos e as novas exigências a partir do final dos anos 90. (ENTREVISTADO 8)

[...] o funcionário treinado desempenha melhor suas funções e fica mais disponível às exigências do Banco. (ENTREVISTADO 13 (Gerente))

Para o funcionário ser promovido existem basicamente dois pré-requisitos, um é o desempenho, que é bastante influenciado pela sua qualificação, o outro são o número de cursos exigidos para cada função. [...] para um funcionário fazer carreira no banco é imprescindível a utilização das oportunidades de treinamento oferecidas. (ENTREVISTADO 11(Gerente))

Sobre o questionamento com relação aos impactos nos negócios da empresa, a opinião dos funcionários de nível operacional e gerencial foram similares, ambas as categorias consideraram muito importante a formação dos funcionários, e atribuíram a ela importante papel nos resultados das agências.

Nós temos os padrinhos de cada produto na agência, estes funcionários são qualificados e ficam de responsável pelo produto e transferência de conhecimento para os demais, [...] tem funcionado muito bem, o funcionário participa de treinamentos e depois ele vira o professor dentro da agência. (ENTREVISTADO 12 (Gerente))

Através desta última resposta citada, pode-se perceber um fundamento importante para a avaliação do Nível 3, que é a socialização do conhecimento, pois a partir do momento que é quase inviável manter todos os funcionários treinados e qualificados em todas as atividades, é importante que haja um compartilhamento do conhecimento.

Ao fazer uma avaliação baseada nos quatro níveis de Kirkpatrick, o avaliador pode concluir que a reação foi favorável e os objetivos de aprendizagem foram cumpridos, mas, pode não perceber a mudança de comportamento (nível 3), pois esta depende de outros fatores inerentes a cada pessoa, e por isso, a importância de medir o quarto nível (Resultados).

4.3.4 Nível 4 – Resultados

Segundo Kirkpatrick (2006), a avaliação dos resultados é a etapa mais importante e também a mais difícil de realizar, conforme o autor, avaliar os resultados significa apurar que mudanças ocorreram na organização a partir da participação dos funcionários nos programas de treinamento.

Para a análise do quarto nível e mensuração dos resultados foi utilizado como parâmetro o curso Negociação Estratégica, oferecido pela UC do Banco Alfa no primeiro semestre de 2009.

A análise foi realizada com base nos dados fornecidos pela área de Gestão de pessoas do Banco Alfa, dados estes obtidos através da utilização do método de avaliação desenvolvido pela UC do Banco Alfa chamado SIAP.

Conforme avaliação do referido curso, dos funcionários que realizaram o treinamento 97,6% empregam o conhecimento que obtiveram, gerando benefícios diretos para o resultado na empresa. Foram mensuradas as melhorias dos processos internos, a geração de resultados a

partir de recursos disponíveis, o alinhamento das ações às estratégias, políticas e diretrizes da empresa além do aprimoramento do clima de trabalho e satisfação das necessidades dos clientes.

Para medir o grau de contribuição do curso para o desempenho funcional, o Banco utilizou uma escala conforme segue:



Figura 3 – Escala de avaliação - Fonte SIAPE Banco Alfa

A partir desta escala, obteve-se um conceito em desempenhos específicos de 8,35, onde foi mensurada a contribuição do curso para a melhoria dos aspectos do desempenho relacionados, especificamente, aos conteúdos abordados no treinamento avaliado. Com relação ao item desempenhos gerais obteve-se a nota 8,25, onde foram avaliadas as contribuições do treinamento para o desempenho de treinado, visto no âmbito geral de suas atividades.

Ainda segundo dados do setor responsável pela gestão de pessoas no Banco Alfa (GEPES), foram percebidas outras contribuições além das previstas:

- Incremento/melhoria do raciocínio para a tomada de decisões;
- Visão mais detalhada das diversas etapas do processo;
- Desenvolvimento da capacidade de identificar antecipadamente os sinais de inadimplência;
- Aumento da motivação e do sentimento de segurança.

Ao observar esta análise feita pelo Banco Alfa para o curso Negociação Estratégica, percebe-se que a mesma está de acordo com a orientação de Kirkpatrick (2006) já detalhada no capítulo anterior:

- A avaliação foi realizada após a aplicação do treinamento;
- Foram identificados, a partir de um projeto de treinamento, os objetivos;
- Foram mensurados os resultados obtidos com o treinamento;
- E, por fim, comparado os objetivos planejados com os resultados obtidos, a fim de atribuir grau de eficácia ao treinamento.

Assim, conforme definiu Abbad (1999) e indo ao encontro da orientação de Kirkpatrick:

“Avaliação de treinamento é um conjunto de atividades, princípios, prescrições teóricas e metodológicas que visa, entre outros objetivos, a produzir informações válidas e sistemáticas sobre a eficácia de sistemas instrucionais”. (Abbad, 1999, p.9)

No Quadro 3 são apresentadas as principais conclusões obtidas ao final do processo de análise baseada nos 4 níveis de avaliação propostos por Kirkpatrick (1959).

Quadro 3 – Principais conclusões

Nível	Tipo de avaliação	Principais conclusões
1	Reação	Foi possível aferir o grau de satisfação dos funcionários em relação às ações de treinamento e às condições para a realização das mesmas (principalmente com relação aos cursos presenciais e os via web), resultando em sugestões para eventuais melhorias (cursos auto-instrucionais impressos).
2	Aprendizado	Constatou-se, através dos beneficiários diretos (treinandos), que os principais objetivos da aprendizagem foram alcançados, ao serem relatadas atitudes positivas em relação à aprendizagem, podendo-se destacar a motivação individual para aprender.
3	Comportamento	Foi possível constatar que os funcionários sentem-se motivados e que o conhecimento e habilidades adquiridas são transferidos (figura do padrinho do produto) e influenciam o comportamento no trabalho.
4	Resultado	Verificou-se que os resultados obtidos estão de acordo com os objetivos previamente estabelecidos, tendo como resultados principais a aplicação e o desenvolvimento de novos conhecimentos.

Baseado na análise dos resultados, conforme apresentado no quadro 3, foi possível perceber que a UC do Banco Alfa está de certa forma conseguindo atingir os seus objetivos de formação, qualificação e melhoria das condições de trabalho. Chega-se a esta conclusão, pois:

As reações são positivas, ou seja, os funcionários, na sua maioria, estão satisfeitos com os treinamentos e o fato de reagirem positivamente, como defende Kirkpatrick (2006) já constitui importante pré-requisito para a aprendizagem. Ao aprenderem, e conforme relatado pelos entrevistados, encontram ambiente favorável para transformar esta aprendizagem em mudança de comportamento, resultando em uma socialização do conhecimento.

A partir do momento que os participantes reagem favoravelmente aos treinamentos, tenham aprendido seu conteúdo e modificado seu comportamento em função da aprendizagem, os resultados, como consequência, são satisfatórios, conforme percebido através da análise da amostra do nível 4.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi identificar quais têm sido as efetivas contribuições da Universidade Corporativa do Banco Alfa no desenvolvimento profissional dos funcionários que atuam no atendimento à Pessoa Jurídica, vinculados à Micro Região de Novo Hamburgo. Para tanto foi empregado o modelo de avaliação proposto por Kirkpatrick (1959), a saber, Reação, Aprendizado, Comportamento e Resultados. Ao adotar este modelo, visou-se verificar a percepção e aceitação dos funcionários quanto à metodologia e conteúdos disponibilizados pela UC. Buscou-se ainda, verificar se as possibilidades de aprimoramento profissional e pessoal oferecidas têm encontrado acolhimento pelos funcionários do Banco.

Para melhor desenvolvimento do presente estudo, a análise foi dividida em conformidade com os quatro níveis originalmente propostos por Kirkpatrick (1959), sendo os três primeiros investigados a partir da elaboração e posterior aplicação de dois distintos roteiros de entrevista, (um aplicado aos funcionários de nível operacional e outro aos gerentes).

Com relação ao quesito Reação, verifica-se que os funcionários consideram a metodologia adotada pela universidade corporativa do Banco Alfa adequada e satisfatória, principalmente no que diz respeito aos cursos presenciais e aos cursos auto-instrucionais à distância.

Pôde-se perceber a existência de algumas ressalvas quanto aos cursos auto-instrucionais impressos, que, por falta de tempo durante o expediente, segundo alguns depoimentos, acabam sendo realizados fora do horário de expediente ou em casa, fato que contraria os próprios normativos da instituição. Esta situação pode estar revelando a necessidade de medidas da empresa no sentido de viabilizar a estratégia de “disponibilizar meios para facilitar e democratizar a aprendizagem” (UNIBB, 2011). Conforme Moreira Ramos (2001), o fato da empresa não tomar medidas para tornar efetiva a aprendizagem, constitui um grande entrave ao sucesso de uma UC.

Outro ponto positivo com relação à reação dos funcionários aos treinamentos é o fato destes os verem como oportunidades de crescimento pessoal e profissional. A partir desta percepção, chega-se a outra conclusão importante, que é a importância da compreensão do que é uma UC, estabelecendo políticas claras e buscando disseminá-las para todos, obtendo assim, o engajamento dos mesmos aos seus propósitos e tornando possível assim aproveitar todas as suas possibilidades.

Ao analisar o segundo nível – Aprendizado – percebe-se uma demanda dos funcionários por cursos e treinamentos que foquem mais a qualificação, trazendo-os para a prática diária, sendo que alguns cursos específicos da área de atendimento a pessoa Jurídica foram citados como exemplo de qualidade nesse sentido. Este fato demonstra, conforme defende Meister (1999), que é necessário um acompanhamento por parte da empresa da utilização prática do conhecimento. Assim, a partir desta análise, julga-se ser necessário encontrar a harmonia entre as estratégias organizacionais e as expectativas dos funcionários em relação aos conteúdos dos treinamentos e a aplicação prática destes em favor da empresa e das suas carreiras.

Com relação ao 3º nível – Comportamento - Ficou também demonstrado que os funcionários entendem a Universidade Corporativa como um recurso capaz de ampliar a sua empregabilidade, à medida que pode oferecer qualificação que reflete na capacidade de ser empregável. Foi possível constatar que a UC disponibiliza as ferramentas para que o funcionário programe e gerencie a sua carreira.

A pesquisa também demonstrou que a maior parte dos funcionários compreende a UC como uma importante ferramenta de aprendizagem capaz de ampliar a sua empregabilidade, à medida que ao qualificar, contribui para o desempenho deste dentro da instituição e o habilita para a concorrer a cargos maiores, opinião esta que é respaldada pelos gerentes. Baseado nisto, foi possível perceber que os funcionários demonstram a vontade de ampliar a busca por aprendizagem.

Sob a ótica da aplicação do aprendizado adquirido por meio da UC, verificou-se, a partir dos relatos, que os conteúdos de alguns treinamentos disponibilizados precisam ser revisados, sendo necessária uma adequação do treinamento a atividade do funcionário, além da correta escolha do público alvo para cada curso.

Com relação ao quarto nível proposto por Kirkpatrick (1959) - Resultados -, ao analisarem-se os dados fornecidos pela instituição estudada, pode-se perceber que esta possui uma metodologia de análise a qual atribui um conceito final para cada curso/treinamento realizado. Assim, especificamente em relação ao curso Negociação Estratégica, que no conceito de contribuição para os resultados obteve nota 8,35 em uma escala que vai de 1 a 10 (onde 10 significa que apresentou uma contribuição muito grande), percebe-se um resultado bastante positivo. Com base nestes dados pode-se concluir que, conforme defende Kirkpatrick (2006, p. 126), primeiramente a empresa definiu qual era o objetivo que ela procurava alcançar com o treinamento, neste caso contribuição para os resultados, em seguida aplicou

um critério pré-definido para aferição dos resultados, chegando a um conceito numérico que ratifica a qualidade do curso e o seu sucesso como treinamento.

Assim como definiu Kirkpatrick:

“Para que a avaliação dos resultados funcione melhor é preciso que chegar a um consenso sobre o que constitui êxito. Assim antes de criar um programa de avaliação ou coletar quaisquer dados é preciso responder a seguinte pergunta: Para a alta direção da empresa qual é a medida de sucesso?” (Kirkpatrick, 2006, p.126)

Quanto ao objetivo proposto, este foi respondido no decorrer deste trabalho, o que significa que através deste foi possível conhecer a opinião dos gestores sobre as reais necessidades da instituição em termos de desenvolvimento profissional, além de conhecer a opinião dos funcionários sobre os conteúdos abordados nos cursos, bem como sua aplicação prática nas atividades profissionais.

Além da percepção dos funcionários, foi possível verificar a pertinência e adequação dos conteúdos e as necessidades de melhoria.

Em função do exposto pode-se afirmar que o impacto da UC no desempenho dos colaboradores é positivo e que efetivamente contribui para a melhoria do desempenho dos colaboradores.

Através deste trabalho espera-se ter contribuído para o surgimento de novas discussões sobre o processo de aprendizagem dentro da organização como um mecanismo para o desenvolvimento de estratégias e qualificação profissional.

Como limitação, por este trabalho utilizar como método um estudo de caso, desaconselha-se que sejam feitas generalizações.

Para trabalhos futuros, fica como sugestão a utilização do quinto nível proposto por Jack Phillips (1973), como complemento ao modelo dos quatro níveis de Kirkpatrick, que sugere a medição do retorno sobre o investimento (ROI – *Return On Investment*).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADELSBERG; David van; TROLLEY, Edward A. *Running training like business: delivering unmistakable value*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1999.
- ARROYO, Miguel Gonzalez. O princípio educativo: o trabalho ou a resistência ao trabalho. São Paulo: Livraria Nobel S. A., 1990.
- CHOO, Chun Wei. A organização do conhecimento: Como as organizações usam as informações para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões / Chun Wei Choo; tradução Eliana Rocha. – São Paulo: Editora SENAC. São Paulo, 2003.
- EBOLI, M. Educação Corporativa no Brasil. São Paulo: Editora Gente, 2004.
- EBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. Editora Gente. São Paulo 2002.
- EBOLI, Marisa. Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais: o surgimento das universidades corporativas. São Paulo: Schmukles Editores, 1999.
- EBOLI, Marisa. Um novo olhar sobre a educação corporativa – Desenvolvimento de talentos no século XXI. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- GARVIN, David A. Construção da organização que aprende. Gestão do conhecimento. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- GUNS, Bob: A Organização que Aprende Rápido: Seja Competitivo utilizando o aprendizado organizacional. São Paulo: Futura, 1998.
- KIRKPATRICK, Donald. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.
- KIRKPATRICK Donald L. e KIRKPATRICK James D.; Tradução José Henrique Lamensdorf. Como Avaliar programas de treinamento de equipes: os quatro níveis. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio 2010.
- MEISTER, J. Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.
- NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. Criação de Conhecimento na Empresa: como as Empresas japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PASQUINI, Lilian Aparecida, Valores Organizacionais e Criação do Conhecimento Organizacional Inovador, Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac> (consultado em 22/08/2010)

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de Estágio do Curso de Administração. São Paulo: Atlas, 1996.

SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina – Arte e prática da organização que aprende. Uma nova e revolucionária concepção de liderança e gerenciamento empresarial. São Paulo: Best Seller, 1998.

SOUZA, Cesar. Talentos & Competitividade. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: 1.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

ANEXO A**Roteiro de entrevista aplicado aos funcionários de nível não gerencial.**

- 1. Cargo/Função:**
- 2. Gênero:** () Masculino () Feminino
- 3. Nível de escolaridade:** () 2º Grau () 3º Grau () Pós-Graduação.
- 4. Quanto tempo de Banco você tem?**
- 5. Qual a sua jornada de trabalho?** () 6 horas () 8 horas () Sem ponto
- 6. Em sua opinião, quais são os objetivos de uma UC? Você percebe estes objetivos na UC do Banco Alfa? De que forma?**
- 7. A propósito, qual o seu entendimento particular acerca do que é uma UC?**
- 8. Analisando os treinamentos que você fez no banco, sejam eles presenciais, à distância ou auto-instrucionais, de forma geral, qual a sua avaliação sobre eles?**
- 9. Com relação aos últimos cursos/treinamentos que realizastes, qual a sua opinião sobre o material disponibilizado, o conteúdo, carga horária e o ambiente de estudo?**
- 10. Qual a sua avaliação sobre os métodos de treinamento?**
- 11. De uma forma geral, qual a sua avaliação sobre a UC e a EC que ela proporciona?**
- 12. A sua qualificação é recompensada de forma justa?**
- 13. Qual ou quais motivos levam você a participar dos cursos e treinamentos disponibilizados pela UC?**
- 14. Após a realização dos cursos você percebe que adquiriu conhecimentos?**
- 15. Eles proporcionam um aprendizado relevante e útil ao seu trabalho? Se afirmativo, de que forma?**

- 16. Os treinamentos, cursos e o material disponibilizado são uteis e aplicáveis no seu trabalho? Por quê? Como?(exemplifique)**
- 17. Você aplica no seu trabalho cotidiano o aprendizado adquirido por meio da UC? No caso de “não”, por quê? Caso positivo, Como (exemplifique/comente)**
- 18. Aquilo que você aprendeu nos cursos e treinamentos vão impactar nos negócios da empresa? De que forma?**
- 19. Você entende que UC pode contribuir para o planejamento da sua carreira? Como? Em caso de "não", por quê?**

ANEXO B**Roteiro de entrevista aplicado aos funcionários de nível Gerencial**

- 1. Quanto tempo de Banco você tem?**
- 2. Em qual setor você trabalha atualmente?**
- 3. Qual a sua jornada de trabalho? () 6 horas () 8 horas () Sem ponto**
- 4. Você conhece a Universidade Corporativa do Banco Alfa?**
- 5. Quem faz parte do público-alvo da UC?**
- 6. Em sua opinião, por que o Banco implantou uma Universidade Corporativa?**
- 7. A iniciativa em participar dos cursos e treinamentos parte dos funcionários?**
- 8. Você percebe alguma alteração de comportamento no trabalho apresentadas pelos participantes dos programas de treinamento? Houve transferência de conhecimentos, habilidades e atitudes para suas atividades?**
- 9. A qualificação dos funcionários realizada através da UC contribui para os resultados da agência?**
- 10. Quais resultados podem ser efetivamente percebidos a partir da participação dos funcionários nos cursos e treinamentos oferecidos pela UC?**