

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

Julia Dillemburg da Silva

**O IMPACTO DAS AÇÕES DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA PARA
OS TRABALHADORES DO BANCO X**

Porto Alegre

2011

Julia Dillemburg da Silva

**O IMPACTO DAS AÇÕES DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA PARA
OS TRABALHADORES DO BANCO X**

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.

Orientadora: Profa. Silvia Generali da Costa

Porto Alegre

2011

Julia Dillemburg da Silva

**O IMPACTO DAS AÇÕES DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA PARA
OS TRABALHADORES DO BANCO X**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada 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:

Prof. Elaine Antunes

Prof. Silvia Generali da Costa

Gostaria de dedicar este trabalho aos meus familiares e amigos, que sempre estiveram presentes, mesmo que em pensamento, e colaboraram de alguma forma para a conquista de mais essa vitória.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente à Tutora orientadora Aline Höpner, que tornou possível e facilitou muito a conclusão deste trabalho.

Também gostaria de agradecer a Luiz Henrique Boff, que possibilitou a realização das entrevistas e que, sem sua ajuda, não teria sido possível a realização desta pesquisa.

“Pra quem tem pensamento forte, o impossível é só questão de opinião”

Charlie Brown Jr.

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso de graduação em Administração busca discorrer sobre o tema Universidade Corporativa. Tem como objetivo principal mais diretamente os impactos das ações Universidade Corporativa nos trabalhadores e em sua rotina de trabalho dentro do Banco X. Foram levantados dados para corroborar o tema através da observância de estudos de caso, bem como a realização de entrevistas descritivas efetuadas pessoalmente com dez funcionários de agências do Rio Grande do Sul, visando identificar os impactos trazidos pela implementação da Universidade Corporativa observados pelos participantes, os aspectos facilitadores e obstáculos encontrados e identificar a aplicabilidade do que é abordado nos cursos na rotina profissional de cada participante.

Palavras-chave: Universidade Corporativa, Banco X, Educação Corporativa

ABSTRACT

This work of completing undergraduate degree in Business Administration seeks to discuss the topic Corporate University. Its main objective is most directly the impacts of actions in the Corporate University and workers in their everyday work within the Bank X. The data were collected to support the theme through the observance of case studies and interviews were conducted personally descriptive with ten agency employees of Rio Grande do Sul, to identify the impacts brought by the implementation of the Corporate University observed by participants, facilitating factors and obstacles encountered and to identify the applicability of which is addressed in courses in the routine work of each participant.

Keywords: Corporate University, Bank X, Corporate Education

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	11
2. UNIVERSIDADE CORPORATIVA	18
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	24
4.1 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	24
4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES.....	25
4.3 UNIVERSIDADE CORPORATIVA NA CONDIÇÃO DE PARTICIPANTE.....	25
4.3.1 Do entendimento e da importância da universidade corporativa para o participante.....	26
4.3.2 Da percepção dos impactos gerados pela instauração da UC no seu cotidiano profissional e no ambiente de trabalho.....	29
4.3.3 Da motivação envolvida na realização do curso.....	31
4.3.4 Da avaliação da estrutura do curso e do corpo docente.....	34
4.3.5 Das dificuldades encontradas.....	35
4.3.6 Das sugestões de melhoria e mudanças.....	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41
ANEXOS	42

INTRODUÇÃO

Durante muito tempo as empresas não davam valor à qualificação profissional de seus colaboradores e funcionários, por achar que era um investimento desnecessário e inviável, uma vez que mão de obra mais qualificada acabaria se tornando mais cara. Mas com o passar dos anos, foi-se constatando que o que aparentemente não possuía atrativos nenhum para gestão, começou a ganhar seu valor e acabou tornando-se um diferencial entre as organizações, mais precisamente ao final dos anos 80, tendo sua concepção no berço da cultura americana (GREENSPAN, 1999).

A Universidade Corporativa é uma das formas que as empresas encontraram de buscar a profissionalização e aperfeiçoamento de conhecimento de seus funcionários. É um projeto que vem tornando-se cada vez mais comum entre as grandes empresas que visam investir no potencial de seus empregados. Trata-se de uma aliança entre a empresa e uma instituição de ensino, oferecendo graduação e pós-graduação. Tem por objetivo oferecer cursos técnicos específicos para os colaboradores da corporação, customizando assim os cursos exatamente de acordo com as políticas e estratégias da empresa, reduzindo os custos com possíveis treinamentos e obtém rapidez na formação da mão de obra. (MEISTER, 1999)

Para o Banco X, a Universidade Corporativa é descrita como um diferencial muito positivo e que agregou várias qualidades em termos de preparação e qualificação de mão de obra e melhorou muito a dedicação dos funcionários, tendo como papel desenvolver a excelência humana e profissional, contribuindo para a melhoria do desempenho da organização bem como o fortalecimento da imagem institucional do banco. Conta com modalidades presenciais e à distância e tem como objetivo principal dar suporte às estratégias da organização¹.

Esse trabalho busca responder à seguinte questão: **Como a Universidade Corporativa do banco X impacta no desempenho profissional dos participantes?**

¹ Disponível em <[HTTP://www.unibb.com.br/](http://www.unibb.com.br/)>. Acessado em 25 de abril de 2011.

Em outras palavras, tem-se como objetivo geral, neste trabalho, analisar o impacto da Universidade Corporativa do Banco X no desempenho profissional dos participantes, bem como os impactos em sua rotina de trabalho.

Para que o objetivo geral fosse alcançado, traçou-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as razões que levaram o Banco X a promover um curso de graduação por meio de sua Universidade Corporativa;
- b) Descrever os aspectos facilitadores e os obstáculos para a realização de um curso de graduação por meio a Universidade Corporativa na visão dos participantes;
- c) Verificar juntos aos participantes o quanto o conteúdo trabalhado no curso de graduação é aproveitado em no seu dia-a-dia de trabalho e o quanto isso impacta de modo geral na rotina de trabalho;

Cada vez mais as empresas estão buscando a qualificação de sua mão-de-obra e percebem o quanto esse tipo de investimento pode gerar ganhos para ela em meio ao mercado em que atua. Tendo seus profissionais cada vez mais qualificados, a qualidade do trabalho que desempenha aumenta, e com isso sua competitividade também. Com esse trabalho, pretende-se compartilhar, como são as proposições e o funcionamento dessa ferramenta da qual as grandes empresas dispõe para investir na melhoria de sua mão de obra, qualificando seus contribuintes e diminuindo custos com treinamentos.

O presente trabalho esta estruturado da seguinte forma: primeiro será apresentado o referencial teórico que dará suporte ao estudo. Na sequência os procedimentos metodológicos adotados para coleta e analise dos dados oriundos da pesquisa. E por fim a conclusão e considerações finais acerca do tema de pesquisa abordado.

1. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

De acordo com Mascarenhas (2009), desde a revolução industrial, as empresas preocupavam-se primeiramente com a eficiência e produtividade que desempenhavam. Mas com o passar do tempo, notou-se que um fator muito importante para o alcance desses objetivos eram os funcionários que atuavam para que a organização seguisse conquistando seus objetivos. E, implicitamente, surgiu-se a necessidade de organizar essas pessoas em cargos hierárquicos e determinados cargos específicos para organizar o desenvolvimento das atividades da empresa.

Tendo em vista o fator humano com algo de suma importância, viu-se que seria preciso alguma estratégia que gerisse esses cargos e posições dentro da empresa, o que se tornaria o setor de RH. Dentre suas tarefas estariam seleção de pessoas, treinamento e desenvolvimento e a remuneração (BOHLANDERM, SNELL E SHERMAN, 2005).

Na verdade, o que parecia ser muito fácil de se trabalhar, tendo em vista que na visão da maioria dos gestores da época, a remuneração seria o fator mais importante, e talvez o único, que determinasse o comportamento e desenvolvimento do fator humano. Essa foi uma das críticas levantadas pelo surgimento do setor de RH. O indivíduo era de uma complexidade tamanha que fatores sociais, culturais e afetivos implicavam e muito em seu desempenho dentro da empresa.

Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) verificaram também o impacto gerado por esse método de gestão. Todas as ações promovidas pelo Treinamento e Desenvolvimento têm a intenção de gerar um conjunto de efeitos. Quando as empresas investem nesse tipo de ação, elas buscam desenvolver habilidades motoras e/ou psíquicas, disseminar informações e desenvolver estratégias cognitivas e atitudes que poderão tornar os indivíduos mais competentes para desenvolver tarefas (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO, 2006).

Borges-Andrade, Abbad, Mourão e Cols (2006) ressaltam em sua obra que a definição de impacto de T&D pode ser compreendida com base nos conceitos e

definições de transferência de treinamento e de desempenho no trabalho. Entende-se que essa definição está ligada ao efeito da mesma no nível do indivíduo.

O Impacto de Treinamento e Desenvolvimento se refere principalmente, à influência exercida pela cadeia de eventos que levaria uma ação de T&D surtir efeito, sobre o desempenho seqüencial do treinando em tarefas similares àquela aprendida por meio do programa instrucional. (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO E COLS, 2006).

Este impacto só é observado quando o indivíduo treinado aplica os conhecimentos, habilidades e atitudes aprendidos em treinamento e quando essa aplicação gera mudanças positivas expressivas na vida pessoal e profissional. Sendo assim, podemos definir Impactos de T&D no desempenho do treinando como a ocorrência de melhorias significativas do desempenho especificou geral do indivíduo treinado. (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO, 2006).

Abbad (1999) relata que uma das questões de maior interesse nesse nível que refere-se ao efeito das instruções direcionadas aos funcionários e sua ligação às características da clientela e ambiente organizacional sobre os níveis de desempenho no trabalho. A autora refere também que a maioria dos estudos que aborda essa variável é correlacional de campo e atualmente utiliza modelos multivariados de investigação.

Já nos tempos atuais, o impacto do treinamento e desenvolvimento no trabalho refere-se à auto-avaliação dos efeitos do treinamento sobre o desempenho e atitudes do funcionário. Hamblin (1978) define esse efeito como impacto em amplitude por gerar informações sobre efeitos gerais do treinamento no comportamento do participante, não relacionados especificamente aos objetivos instrucionais do curso.

Com base nessas conclusões, o comportamento humano tornou-se um dos principais debates no campo da administração, colocando em cheque as conclusões de que o planejamento de sistemas produtivos racionais e eficientes seriam suficientes para alcançar os resultados desejados pela administração (MASCARENHAS, 2008).

A partir daí se instaura o desafio da gestão de recursos humanos. Segundo Bohlanderm, Snell e Sherman (2005), embora sempre se tenha notado que as pessoas

desempenhassem um papel fundamental na empresa, nos dias atuais elas, se bem preparadas e treinadas, são um papel fundamental para a vantagem competitiva da empresa. E isso inclui também suas competências como conhecimento, qualificação e habilidade e é claro, o reconhecimento da empresa perante esses diferenciais.

Existem vários tipos de treinamentos dentre as organizações. Cada um toma sua forma e se embasa nas necessidades de cada empresa. É claro que existem algumas normas a serem seguidas, chegando assim a um denominador comum tornando possível encaixar, como comenta Bohlander (2003) em sua obra, nas políticas da empresa um determinado modo de qualificar os funcionários. Existem especialistas no assunto, como Robert Mager, que descrevem quatro pontos importantes a serem observado na hora de criar cada método a ser seguido no momento dos treinamentos.

Os pontos importantes citados são objetivos instrucionais, que é basicamente a análise de cada funcionário, identificando assim a necessidade real de cada treinamento. Em suma, os objetivos instrucionais descrevem as habilidades e os conhecimentos a serem adquiridos ao final de cada treinamento.

Mager, um especialista citado por Bohlander, Snell e Sherman (2005), diz que o mais importante, antes mesmo de decidir quais serão os procedimentos, materiais ou até mesmo o assunto, é poder estabelecer com clareza quais são os reais objetivos e resultados que se pretende obter. Ele também ressalte que uma boa identificação das necessidades de cada funcionário forma uma base bastante sólida para se poder escolher os métodos e os matérias a serem usados bem como a avaliação pretendida perante cada treinamento;

Também levantado como ponto importante é a prontidão e a motivação dos treinamentos. Na verdade, pare se obter êxito em um treinamento, é preciso, antes de mais nada, que o funcionário tenha experiência e maturidade suficientes para absorver o que lhe será apresentado. Ferramentas como questionários são bastante usadas para fazer o participante do treinamento entender o motivo pelo qual ele está participando daquilo e o que ele espera aprender ao final do processo. Essa pré-condição é descrita por Bohlander, Snell e Sherman (2005) como prontidão.

Outro ponto relevante é a motivação dos treinados. Pessoas com metas bem traçadas, disciplina e perspectiva de crescimento são pontos muito observados em cada indivíduo e que contam muito para a definição do nível de motivação que ele carrega. Eles precisam perceber a necessidade de novos aprendizados e se mostrarem abertos a isso. Existem algumas estratégias também utilizadas para criar um boa ambiente de aprendizado como o uso de reforço positivo, flexibilidade e a eliminação de ameaças e punições - O Funcionário precisa sentir que aquilo é algo que só tem a acrescentar a ele e assim poder alcançar o objetivo máximo no processo -, incentivo de estabelecimento de metas pessoais, planejamento de instruções interessantes e remoção de obstáculos físicos e psicológicos ao aprendizado. É claro que cada funcionário difere do outro nessas questões. Alguns tem sede de crescimento, como é o caso dos jovens que buscam cada vez mais a realização profissional, e em alguns casos a certa idade e o tempo de empresa gera alguns vícios e talvez uma certa descrença de que aquele processo lhe trará alguma possibilidade de ascensão. Ter essas particularidades bem claras ajudam a obter sucesso nos procedimentos de treinamento e desenvolvimento. (BOHLANDERM, SNELL E SHERMAN, 2005)

Mais um ponto importante são os Princípios de Aprendizagem. Segundo Bohlanderm, Snell e Sherman (2005), para que o funcionário tenha suas metas bem definidas, é necessário que a empresa faça o mesmo. Surge a necessidade de uma ligação entre funcionário e empresa para que os processos tenham seu êxito alcançado. É preciso criar uma forma de fazer com que o treinando entenda bem as características do treinamento e identifique onde ele poderá usar os conhecimentos adquiridos na organização e também na sua vida. Existem alguns aspectos importantes a serem considerados para que os programas de aprendizado sejam mais efetivos como metas bem estabelecidas, o modelo do programa, as diferenças de cada um, pratica ativa e repetição do que foi ensinado a eles, aprendizado do todo bem como cada parte do treinamento em si, determinar se o aprendizado será em massa ou distribuído e isso se dá de acordo com a complexidade do treinamento, e por fim, feedback e reforço se necessário. Sendo seguidos esses passos, tem-se um bom caminho percorrido em direção a boa forma de aprendizado.

Por fim, o último ponto citado por Bohlander, Snell e Sherman (2005), são as Características dos Instrutores. A seleção de bons professores é fundamental no processo. Bohlander, Snell e Sherman (2005) falam de algumas características imprescindíveis em cada instrutor para um bom andamento do processo. São elas: conhecimento no assunto; adaptabilidade; sinceridade; senso de humor; interesse; instruções claras; assistência individual e entusiasmo. Uma forma de encontrar pessoas que se determinem a esse objetivo como instrutores seria a recompensa por parte da empresa em reconhecimento a essa motivação.

Após o seguimento desses passos para a determinação do caminho a ser seguido no treinamento, será o momento da implementação do projeto de treinamento.

Dentre os vários tipos de treinamento que as empresas utilizam em seu ambiente de trabalho, alguns são identificados como mais usados por Bohlander, Snell e Sherman (2005) no desenvolvimento gerencial, que é apontada como uma área de bastante importância em cada organização. As empresas vêm desenvolvendo métodos para que seus gerentes tenham um melhor desempenho, já que lideram equipes dentro das organizações. São destacadas algumas como experiências no local de trabalho. Alguns indivíduos aprendem bem vivenciando determinadas experiências, aprendendo com seus erros e observando suas próprias reações. Mas como todos os métodos de ensino, é preciso adequar o método de vivência para poder observar e classificar melhor os resultados de acordo com o objetivo que se espera. Entre esses métodos são citados por Bohlander, Snell e Sherman (2005): coaching; substituições programadas; rotação de cargo; transferência lateral; projetos especiais e comitês de juniores; aprendizado prático; reuniões de staff e progressão de carreira planejada. Cada um desses métodos se adapta melhor em determinados casos, e o departamento de RH, que é responsável pela implementação de cada processo T&D, precisa observar cada situação e, de acordo com as necessidades observadas e os objetivos pretendidos, optar por um desses determinados métodos.

- Estudo de caso. É um aprendizado considerado por Bohlander, Snell e Sherman (2005) de “sala de aula”. São usados documentos para que os funcionários observem e resolvam determinados casos usando seu raciocínio lógico. O educador,

que deve ser qualificado para implementar esse tipo de sistema de ensino, deve observar algumas características em seus alunos que são cruciais para o resultado do treinamento, como tomada de decisão, raciocínio rápido, solução de problema em equipe e pensamento crítico. Em geral é usado para forçar a tomada de decisão de seus alunos.

- Jogos gerenciais e empresariais. É criada uma situação hipotética, onde os funcionários têm a tarefa de tomar decisões para resolver uma série de problemas que surgem do decorrer do treinamento. São jogos simulados por computador e o andamento do jogo muda de acordo com as decisões que cada participante vai tomando ao longo do processo e sua principal vantagem é o alto grau de participação e envolvimento que ela requer. Primeiramente foram criados para uma abrangência geral dentro de cada organização, mas com o passar do tempo, tem tomado forma mais específica podendo ser aplicado mais precisamente onde a empresa busca seu resultado.

- Role playing ou desempenho de papel. É um método bastante interessante, pois possibilita aos funcionários a oportunidade de assumir as atitudes e o comportamento de outros como um supervisor. Como o método consiste em assumir o papel de outra pessoa, o treinando tem a oportunidade de vivenciar a posição de outras pessoas. Isso desenvolve bem a capacidade de entender e lidar com os outros. Mas é claro, como todo o método de T&D, ele precisa ser bem aplicado, caso contrário não será bem sucedido. O especialista de RH deve observar as seguintes premissas: ter a certeza de que os funcionários se relacionam bem; conduzir o treinamento de forma a fazer com que cada treinando assuma um papel que lhe agregue determinadas experiências úteis para seu desenvolvimento, buscar uma descrição detalhada do personagem que ele irá assumir bem como suas decisões, ter a sensibilidade de perceber que os voluntários tem um melhor desempenho nesse método, dar aos observadores tarefas específicas com dar feedbacks ou avaliações, orientar sempre a representação do papel através de dicas, ser breve na representação e discutir, ao final de cada apresentação, e elaborar uma lista do que foi aprendido.

- Modelagem comportamental. É uma técnica que combina vários métodos de treinamento e envolve quatro componentes básicos: etapas de aprendizado, modelo, prática e desempenho e feedback e reforço. Vários estudos mostraram que a modelagem comportamental ajuda o funcionário a manter a disciplina, interagir com outros funcionários, introduzir mudanças e aumentar a produtividade, o que mostra um saldo bastante positivo para esse processo de aprendizado. (BOHLANDERM, SNELL E SHERMAN, 2005)

Como passar do tempo, surgiram novas necessidades de treinamentos mais específicos e as áreas de treinamento começaram a assumir uma postura mais reativa diante das necessidades de cada qualificação. Mais recentemente, pode-se observar que as empresas começaram a buscar uma preparação com um resultado mais a longo prazo, visto que os sistemas de treinamentos e setores de desenvolvimento geravam um ensino muito mecânico e com pouca articulação nos objetivos estratégicos. Começa, com essa nova realidade, a associação da ideia de competência, o que implica um conhecimento mais amplo e capacidades mais complexas, surgindo assim a ideia de Universidade Corporativa. (MASCARENHAS, 2008)

Mascarenhas (2008) aponta a Universidade Corporativa como uma nova forma de aprendizado nas organizações. Ela possui uma forma mais ampla de ensino, onde cada indivíduo é preparado para questionar e construir o futuro de suas organizações.

São vários os objetivos das UC, dentre eles o desenvolvimento de competências específicas e o desenvolvimento contínuo. A UC deve ser associada a gestão do conhecimento, já que se propõe a desenvolver uma capacidade da organização aprender continuamente.

As UC são estruturas que comportam uma série de mudanças se forem comparadas aos antigos setores de T&D como: alinhamento estratégico, extensão do alcance das iniciativas de desenvolvimento, definições de programas de desenvolvimento e parcerias com instituições de ensino, estruturação da UC e espaço físico e composição do corpo docente. (MASCARENHAS, 2008)

2. UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Tendo seu surgimento no final do século XX, a Universidade corporativa é um programa educacional trazido para dentro da empresa que procura desenvolver as pessoas de acordo com a política da empresa. Ela procura desenvolver fatores não só ideológicos como também tecnológicos (EBOLI, 1999).

Borges-Andrade, Abbad, Mourão e Cols (2006) também refere que a partir de 1914, as empresas optaram por não compactuarem com o aprendizado teórico das universidades tradicionais e resolveram suprir suas próprias necessidades, e criar seus próprios setores de Treinamento e desenvolvimento. Esses departamentos tinham por objetivo disseminar informações que criassem oportunidades para que os funcionários pudessem desenvolver as habilidades para desempenhar suas funções com eficiência. Esses departamentos de T&D passaram a, além de simplesmente treinar, ensinar tarefas e rotinas necessárias para que o indivíduo pudesse se colocar bem em um mercado de habilidades. Esses autores também comentam que, em meados do século passado, a medida que os EUA começaram a migrar sua economia, que baseava-se em uma economia industrial, para uma economia baseada na informação, a efetividade dos setores de T&D começaram a se tornar cada vez mais críticos para o crescimento da empresa. O aprendizado passou a não ser mais visto como um ato isolado, mas sim algo de suma importância para que os funcionários pudessem acompanhar os avanços tecnológicos e à competição global.

Meister (1999) define que o uso do termo Universidade Corporativa vem do termo americano Corporate University. Esse termo foi dado por se tratar de um atrelamento entre a corporação e as instituições de ensino que instituem o curso de graduação. Segundo a autora, é um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento dos funcionários, buscando otimizar as estratégias organizacionais, além de um laboratório de aprendizagem. A autora também afirma que as empresas mais bem sucedidas trouxeram as instituições de ensino para dentro delas ao invés de esperarem que a escolar transformassem seus currículos em algo mais atraente para a empresa.

A universidade corporativa, com o passar dos anos tem tomado o lugar do setor de treinamento de desenvolvimento. Eboli (2004) destaca o expressivo crescimento das UCs nos Estados Unidos que eram de 400 em 1998, e hoje já são mais de 2000, Dentre eles incluem os mais variados setores produtivos tais como: automobilístico, tecnologia de ponta, saúde, serviços financeiros, telecomunicações, entre outros.

Em uma análise mais pontuada, pode-se observar que, enquanto o setor de treinamento desenvolvimento atua de forma mais genérica em seus objetivos, sendo mais amplo descentralizado e reativo. Já a universidade corporativa tem uma atuação mais proativa e centralizadora para o encaminhamento de soluções mais corretas dentro de cada setor da empresa. Isso quer dizer que os departamentos de desenvolvimento e treinamento propõem medidas a partir do momento em que essas se fazem necessárias. Já na universidade corporativa, os treinamentos e programas de educação são permanentes e com sua visão voltada para o futuro antecipando e gerando as necessidades de melhoria, ainda que voltada para cada negócio dentro da organização (MEISTER, 1999).

Sobre a estrutura de UC, Meister (1999) a define como diferente e inovadora, bem diferente da idéia de campus e corpo docente como temos em mente quanto a esse assunto. As UCs representam um processo de aprendizado contínuo pelo qual os empregados são submetidos. Eles estão envolvidos em uma aprendizagem contínua e permanente para a melhora do desempenho no trabalho, existindo vários formatos, com ou sem campus físico.

Sendo ou não virtual, a universidade corporativa exige uma estrutura básica bem definida e que dê bons suportes ao pleno funcionamento das atividades. Um dos elementos de maior importância é a forma como os conteúdos serão organizados. Ela, em geral segue alguns princípios básicos, que são derivados da abordagem baseada em competências que são Currículo Básico, Currículo Transversal e Currículo Específico. No Básico, o programa de aprendizagem aborda áreas de conhecimento que devem ser comuns entre os funcionários, independentemente do seu nível hierárquico como missão cultura, filosofia de atendimento ao cliente, etc. Já no Transversal, o programa de aprendizagem envolve competências que são comuns a muitas unidades da

empresa. E no Específico, o programa de aprendizagem aborda assuntos específicos os exclusivos de determinadas unidades da organização. (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO E COLS, 2006).

Uma ferramenta muito usada para a disseminação das informações que são dadas através das UCs é o e-learning. Segundo Borges-Andrade, Abbad, Mourão (2006, p. 155), a definição do e-learning “é dada com o uso das tecnologias da internet para a entrega de um amplo arranjo de soluções que estimule o conhecimento e o desempenho”. Ele baseia-se em três critérios básicos: trabalha em rede, o que facilita a atualização em tempo real das informações e facilita o compartilhamento das mesmas; chega até o usuário final através de um computador que possui uma tecnologia padrão de internet e; tem uma visão muito abrangente sobre soluções de aprendizagem que vão muito além do paradigma tradicional de treinamento.

Eboli (1999) refere que o mais importante para o sucesso de um UC são as bases filosóficas solidas e os fundamentos que norteiam uma ação. Para a autora, o projeto de ensino deve ter seus princípios coerentes com a cultura e os modelos de gestão. A empresa deve moldar seus cursos de acordo com as suas políticas e os resultados que espera. Após várias pesquisas em métodos de aprendizado corporativo no Brasil, a autora destaca sete princípios básicos para o alcance do êxito em uma UC:

- Competitividade: o aluno deve desenvolver sua capacidade de competição com o desenvolvimento das competências críticas. Deve-se valorizar a educação.
- Perpetuidade: deve-se entender a educação, não apenas como um processo de desenvolvimento, mas sim como uma maneira de perpetuar a empresa e reconhecer a transmissão de ensinamentos com uma herança.
- Conectividade: deve-se intensificar a interação entre as pessoas, a fim de privilegiar a construção e socialização do conhecimento.
- Disponibilidade: disponibilizar recurso para a educação de fácil uso e acesso, para que os alunos se engajem na aprendizagem em qualquer hora e em qualquer dia.
- Cidadania: proporcionar o aumento da cidadania individual e corporativa, para que os funcionários sejam capazes de refletir sobre a realidade organizacional, melhorando-a e modificando-a com ética e responsabilidade.

- Parceria: estimular a parceria interna, mostrando aos colaboradores o quão complexa é a tarefa de desenvolver continuamente as competências.
- Sustentabilidade: procurar sempre agregar valores ao negócio, buscando alternativa para tornar o negócio próprio e auto-sustentável.

Um outro ponto de diferenciação entre o setor de treinamento e desenvolvimento e as universidades corporativas levantado por Meister (1999), é que, enquanto o setor T&D volta suas atividades para técnicas imediatamente voltadas ao trabalho desenvolvido por cada funcionário, as universidades corporativas não se restringe às habilidades técnicas de cada funcionário, mas também aos seus valores culturais da organização, do mercado em que a empresa está inserida e competências básicas do negócio.

Mas existe também discordância sobre esse método de preparação de mão de obra. Silva e Balzan (2006) ressaltam em seu artigo que as Universidades Corporativas tem causado uma certa ameaça às Universidades tradicionais. Os autores apontam uma certa contradição nas tendências das UCs, pois não oferecem sobrevivência no mercado em caso de desemprego. Eles defendem que não basta o treinando ter habilidades e sim estar qualificado para o mercado de trabalho.

Embora o ensino não seja prioridade em uma empresa, uma das alternativas encontradas foi a associação da empresa com uma ou mais instituições de ensino superior, essa associação, porém, deve ser muito bem analisada, pois os objetivos das partes envolvidas podem ser muito diversos, o que acabaria gerando conflitos. (SILVA E BALZAN, 2006)

Em contrapartida a esse conceito, Eboli (2004) afirma que existe uma diferença entre o aluno de uma universidade comum e o corporativo. O aluno corporativo não é o jovem que quer ingressar no mercado de trabalho. Ele já está colocado, banalizando assim as ênfases dadas às práticas de atividades.

No capítulo a seguir, serão abordados os métodos e procedimentos adotados para a realização deste trabalho

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS:

O presente trabalho se dará através de um estudo de caso descritivo com uma abordagem qualitativa, tendo em vista que busca examinar a rotina de trabalho de indivíduos que participaram do programa de Universidade Corporativa do Banco X, procurando correlacionar as teorias abordadas aos casos reais em questão.

Segundo Yin (2001, p. 27) “o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes.” O estudo de caso é um método que visa estudar o fenômeno em questão dentro de seu contexto, onde são utilizadas várias partes envolvidas. Ele é caracterizado pela exploração detalhada e rigorosa de determinados objetos, permitindo seu conhecimento. (GIL, 2008)

O Banco X oferece aos seus inúmeros funcionários a possibilidade de se graduarem em determinados cursos através do programa Universidade Corporativa, de acordo com suas funções desempenhadas dentro da empresa. Dentre esses funcionários participantes, foram colhidos dados de uma amostra, correspondendo a dez funcionários concluintes do programa.

A coleta de dados junto aos funcionários participantes da UC se dará através de uma entrevista estruturada de trinta e oito questões, tendo em vista que a ordem e a redação das mesmas permanecem invariáveis para todos os entrevistados.

A rapidez e o fato de não exigirem alta preparação do entrevistador são as suas grandes vantagens, o que baixa os custos da pesquisa. Possibilita uma análise mais estatística dos dados coletados, uma vez que as respostas são padronizadas. (GIL, 2008)

Segundo Severino (2007), essas entrevistas possuem certa pessoalidade. O Autor também define esse tipo de entrevista como “questões bem diretivas, obtém, do universo de sujeitos, respostas também mais facilmente categorizáveis, sendo assim muito útil para o desenvolvimento de levantamento sociais”. (2007, p. 125).

Para a realização da entrevista, foi formalizado à empresa uma carta explicatória, onde conterão dados sobre o trabalho, instituição de ensino e também o objetivo do

trabalho. Após a autorização prévia da empresa, foi feito um contato com o grupo que será entrevistado, esclarecendo as mesmas informações e formalizando um convite para a participação do mesmo.

Após a aprovação de cada funcionário, a entrevista será aplicada pessoalmente, dentro das dependências do Banco X, se assim for acordado. Caso não seja, será definida a melhor forma de contato para ambas as partes, como por exemplo, através de contato telefônico.

A análise dos dados coletados se dará de forma qualitativa devido ao grupo ser pequeno e bem selecionado, estando no contexto do fenômeno estudado. Seguirão três etapas classificadas por Miles e Huberman como essenciais em análises de dados desse tipo: uma seleção dos dados coletados de acordo com o tema e objetivo da pesquisa; uma organização dos dados coletados, visando uma análise sistemática das semelhanças e diferenças, bem como seu inter-relacionamento e; a elaboração de uma conclusão, visando considerar o significado dos dados, suas regularidades, padrões e explicações, e uma verificação, tantas vezes forem necessárias dos mesmos para a averiguação de conclusões emergentes. (GIL, 2008)

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi realizada por meio da interpretação e consideração da relevância das respostas obtidas, visando analisar o impacto da instauração da Universidade Corporativa no Banco X, bem como identificar as razões que levaram a empresa a adotar esse tipo de programa e analisar os aspectos facilitadores e os obstáculos envolvidos no processo de aprendizagem e verificar, junto aos participantes a aplicabilidade dos conteúdos aprendidos na sua rotina de trabalho

4.1 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Num primeiro momento, houve um contato prévio com o setor de Gestão Pessoal do Banco X para solicitar o acesso aos participantes dos cursos da Universidade Corporativa da empresa. O contato foi feito através de email e telefone e uma carta formal de pedido de acesso às informações foi enviado ao responsável para que pudéssemos marcar a entrevista com os participantes.

As entrevistas foram realizadas através de telefone e transcrição em tempo real das respostas que eram obtidas. Esse material foi salvo e impresso para uma melhor análise do que foi coletado.

Os dados foram explorados de modo a aliar a prática à teoria da Universidade Corporativa do Banco X, salientando o seu entendimento pelos participantes, bem como sua importância no seu dia-a-dia profissional. Também se perguntou sobre suas dificuldades e facilidades encontradas durante a realização dos cursos.

Na fase de análise das respostas, procurou-se agrupar as questões por área de abrangência, para um melhor entendimento dos resultados e melhor adequação ao que é apresentado no trabalho.

Esses grupos encontrados foram:

- a) Entendimento do que é Universidade Corporativa e sua importância para o participante e para a empresa;

- b) Percepção de impactos gerados no seu dia-a-dia profissional após e instauração e conclusão do curso;
- c) Motivação envolvida;
- d) Avaliação da estrutura do curso e dos professores;
- e) Dificuldades encontradas;
- f) Sugestões de melhorias e mudanças.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

As respostas consideradas importantes para o melhor entendimento do que é trazido no trabalho estão descritas a seguir. As identidades das pessoas que se propuseram a realizar a entrevista foram mantidas em sigilo para evitar que as respostas fornecidas possam comprometer de alguma forma os contribuintes. Foram letras para identificar cada participante, bem como o curso realizado na UC e seu tempo de banco.

Funcionário K – Pós-graduação em Desenvolvimento Regional Sustentável, 10 anos de banco

Funcionário S – Pós-graduação em Análise de Custos, 28 anos de banco

Funcionário J – Pós-graduação em Finanças, 24 anos de banco.

Funcionário L – Diálogo, 32 anos de banco

Funcionário D – Diálogo, 2 anos de banco

Funcionário R – Pós-graduação em Finanças, 34 anos de banco

Funcionário H – Pós-graduação em Finanças, 15 anos de banco

Funcionário L - Pós-graduação em Desenvolvimento Regional Sustentável, 22 anos de banco

Funcionário C – Diálogo, 5 anos de banco

Funcionário P - Pós-graduação em Desenvolvimento Regional Sustentável, 17 anos de banco

4.3 UNIVERSIDADE CORPORATIVA NA CONDIÇÃO DE PARTICIPANTE

Todos os participantes da pesquisa realizaram algum curso oferecido pelo Banco X através de sua Universidade Corporativa. A entrevista teve por objetivo explorar, na visão de cada participante, os impactos em diversos aspectos no cotidiano profissional de cada colaborador, bem como sua visão e entendimento da UC.

4.3.1 Do entendimento e da importância da universidade corporativa para o participante

A maioria dos participantes mostrou ter um claro entendimento do que é Universidade Corporativa e de sua importância, tanto para o participante quanto para a empresa. As respostas a seguir evidenciam tal interpretação:

É uma universidade que a própria empresa desenvolve, oferecendo cursos que desenvolvam seus funcionários conforme o seu interesse moldando-os de acordo com as estratégias e costumes da organização. (FUNCIONÁRIO K)

Visa a formação profissional dos funcionários de acordo com as diretrizes da empresa. (FUNCIONÁRIO C)

É uma universidade que a empresa disponibiliza para seus funcionários para ampliar melhor os conhecimentos dos mesmos. (FUNCIONÁRIO L)

As respostas acima evidenciam que os participantes entendem claramente o objetivo da Universidade Corporativa e da empresa ao optar por proporcionar tal curso aos funcionários, se percebe que os funcionários acreditam que a empresa opte por esse método de treinamento buscando a qualificação profissional e específica dos seus funcionários.

Já sobre a diferenciação entre o T&D e a UC, tivemos algumas respostas que mostram o que o participante percebe de positivo nessa mudança administrativa. Todos os entrevistados reconheceram que há uma maior consistência na proposta da UC do que a de T&D, pois o curso é mais direcionado ao que o funcionário desempenha em seu cotidiano de trabalho:

Com certeza, pois é mais direcionada à realidade profissional do funcionário, além de qualificar melhor e mais especificamente. (FUNCIONÁRIO R)

O banco X tem uma experiência muito vasta em educação. Ele está de acordo com o mercado investindo na educação profissional pra atingir os resultados. (FUNCIONÁRIO H)

A universidade Corporativa, de um modo geral, trás como um de seus principais objetivos moldar os funcionários de acordo com as propostas estratégicas de desenvolvimento da organização, ajudando assim a atingir sua missão. Segundo o conceito de Universidade Corporativa, Mascarenhas (2008, p. 213) define que “esse conceito (...) assimila a necessidade de as organizações promoverem posturas mais proativas com vistas ao seu futuro”.

Tendo em vista as respostas obtidas, percebe-se que esse objetivo da UC vem sendo alcançado e mostra que os funcionários reconhecem o empenho e disposição da empresa em proporcionar a eles uma oportunidade de crescer junto com o banco.

Perguntados sobre o possível marketing positivo que a UC possa acarretar às empresas, as respostas foram unânimes:

Com certeza. Pois demonstra que a empresa mostra interesse na qualificação mais profissional de seus funcionários. Isso acaba atraindo os olhos tanto de clientes quanto de possíveis futuros funcionários. Acaba sendo um marketing positivo pro banco. (FUNCIONÁRIO S)

A resposta acima descrita mostra que as empresas que optam por aderir às propostas de UC têm algo a ganhar além da melhor qualificação de seus funcionários. É vista também com bons olhos pela sociedade e pode usar isso também a seu favor como forma de se tornar mais competitiva. Isso é reconhecido por todos envolvidos no programa.

Éboli (1999, p 62) cita que “o impacto positivo nos resultados do negócio decorrente da adoção desses sistemas educacionais estratégicos e competitivos sem dúvida é o principal fator que tem incentivado um interesse crescente pelo tema, no mundo corporativo e na academia”.

A UC se utiliza de programas de aprendizagem voltados para o futuro e permanentes, antecipando e gerando necessidades de melhoria. Mesmo que esses aspectos sejam voltados para atividades dentro da organização, seus reflexos são trazidos para a convivência em sociedade de cada participante.

Quando foi levantada a possibilidade de o banco perder seus funcionários por os qualificar melhor e dar aos mesmos a oportunidade de ascensão profissional, os participantes responderam da seguinte forma:

Acredito que não há essa possibilidade. Pois a valorização foi muito grande por parte da empresa tanto financeira quanto no reconhecimento profissional e isso acaba fidelizando os funcionários. (FUNCIONÁRIO D)

Isso é possível. Mas o reconhecimento é muito grande e há uma possibilidade de crescer dentro do banco, não necessitando buscar oportunidades fora. Além disso, o banco coloca um limite mínimo de tempo que o funcionário precisa permanecer no banco após a conclusão do curso. É uma forma de manter seu quadro de empregados. (FUNCIONÁRIO J)

Com base nas respostas obtidas, nota-se que o participante se sente tão valorizado dentro do banco que não pretende buscar novas oportunidades fora. Há uma melhora no cotidiano da empresa a fazendo crescer, e o funcionário se sente parte disso. O banco também toma suas precauções para garantir que seus investimentos vão dar retorno às suas expectativas, criando regras para manter o funcionários por um certo tempo vinculado a empresa. O funcionário sabe que todo seu esforço será reconhecido pela empresa e isso acaba o fidelizando. Este é um dos princípios que torna a UC um sistema de sucesso.

Foi levantada também as diferenças percebidas entre os cursos oferecidos dentro da UC e dos oferecidos por outras instituições fora da empresa. As respostas foram as seguintes:

Noto algumas diferenças no sentido da direção específica do curso, pois foi bem direcionado para o dia a dia profissional bancário. Se fosse algo generalizado, talvez não teria a mesma relevância para meu cotidiano como este curso. (FUNCIONÁRIO P)

Muitas diferenças. Por ser um curso de interesse do banco, há uma maior flexibilidade de horários, temos acesso a documentos da empresa que, se fosse em um curso comum, provavelmente não teríamos. Isso acaba aproximando mais a realidade diária com a teoria. (FUNCIONÁRIO K)

Percebe-se que os cursos dentro da proposta da Universidade Corporativa propicia ao funcionário que desempenha atividades ligadas ao que é ensinado, uma visão mais clara e objetiva do que esta sendo estudado. Os conteúdos abordados nas ações da UC buscam em sua maioria, segundo os entrevistados, aliar a prática à teoria e o participante se sente mais motivado a realizar os cursos, tendo em vista que ele vê

aplicabilidade das disciplinas na sua prática profissional. O banco também facilita acesso a documentos para exemplificar os assuntos tratados nas aulas, algo que um curso comum não traria, por não é aliado a uma corporação que possa demonstrar na rotina de trabalho o que lhes é ensinado na sala de aula. Acaba se tornando um curso mais completo e voltado a melhorar o desenvolvimento da empresa.

Para exemplificar essa conclusão, foi perguntado aos participantes se percebiam aplicabilidade do que lhes foi ensinado e em que situações, ao que, em suma, responderam:

Sim. É bem corriqueiro nas atividades bancárias o que foi ensinado e acaba tornando o cotidiano mais fácil de ser levado. (FUNCIONÁRIO C)

Percebe-se um dos pontos atrativos dos cursos da UC é a alta relevância do que se é abordado em curso no desempenho das funções de cada participante. Mostra que tem uma estrutura mais proativa e centralizadora para o desenvolvimento de soluções dentro de cada setor, buscando otimizar as estratégias organizacionais.

4.3.2 Da percepção dos impactos gerados pela instauração da UC no seu cotidiano profissional e no ambiente de trabalho

Perguntados sobre as diferenças percebidas no ambiente de trabalho após a instauração da UC, as respostas, em sua maioria, foram:

Há um maior depósito de confiança por parte da chefia e uma demanda maior de responsabilidade aos concluintes do curso, o que acaba gerando uma maior visibilidade dentro da empresa. (FUNCIONÁRIO L)

Como os cursos são muito interessantes e se aplicam bem às funções de cada um, todos querem se manter atualizados em seus estudos e se reciclando. (FUNCIONÁRIO R)

Percebo que os funcionários que realizaram os cursos desenvolvem melhor suas funções, trazendo qualidade ao trabalho de todos e isso se reflete no trato com os clientes, que é o principal objetivo do banco ao estar proporcionando tais cursos. (FUNCIONÁRIO K)

Tendo em vista as respostas obtidas, percebeu-se que os impactos mais relevantes ocorrem nos próprios funcionários. Estão em constante busca pelo aperfeiçoamento e isso se reflete no trato com os clientes, principal objetivo do banco na

instauração da UC. O reconhecimento por parte da chefia também é notado, o que faz com que o colaborador se sinta instigado a estar em constante reciclagem e atualização. Isso vai ao encontro do que se refere Éboli (1999), que pontua que esse alinhamento do desenvolvimento das competências de cada funcionário às estratégias adotadas pela empresa, surgiu como um dos principais interesses na implantação da UC.

Sobre o impacto no crescimento profissional que a conclusão do curso possa acarretar, obteve-se da grande maioria respostas como:

Posso crescer sim, pois meu gestor reconhece meus esforços me dando visão de crescimento e incentivo, tanto profissional quanto financeiro. (FUNCIONÁRIO J)

Posso crescer. Por causa da pontuação para os concursos internos. E é um diferencial pessoal. Por buscar ter mais conhecimento, me torno mais qualificado a desempenhar certas funções. (FUNCIONÁRIO R)

Posso crescer muito. Além de alcançar mais pontuações, tenho mais credibilidade com meu gestor e isso possibilita a visualização de um cargo superior. (FUNCIONÁRIO S)

Percebeu-se que o banco dá um retorno aos esforços dos funcionários. Os que optam por realizar os cursos tendem a receber o reconhecimento da empresa e como consequência, uma possibilidade de promoção.

O sistema que o banco adota de pontuações mínimas para prestar concursos internos necessários para a ascensão de cargo também é uma forma de incentivar os funcionários a realizarem os cursos. O participante precisa perceber que seus esforços terão um impacto direto na sua carreira dentro do banco. Isso é revertido para a empresa, na medida em que seus colaboradores aderem a UC, sua mão-de-obra se qualifica mais profissionalmente.

Perguntado aos participantes se eles acreditam que todas as empresas deveriam se espelhar nessa iniciativa do banco em qualificar profissionalmente seus funcionários, obteve-se, da maioria, respostas como:

Sim. Porque todo o conhecimento é importante, e também porque o funcionário se sente valorizado. (FUNCIONÁRIO D)

Sim. Vejo com exemplo disso a Coréia, que sempre teve um forte incentivo em educação, e isso se reflete em todas as áreas, tanto pessoal quanto profissional. (FUNCIONÁRIO K)

Sim. O banco se preocupa com a educação de seus funcionários como os pais se preocupam com o futuro de seus filhos. Mesmo fora do banco, essa iniciativa se reflete na sociedade. (FUNCIONÁRIO H)

As respostas mostram que há um reflexo muito mais abrangente do que apenas dentro da organização. O banco faz seu papel tanto como empresa quanto como membro da sociedade. Possibilita aos seus funcionários chances de crescer não só profissionalmente, mas como pessoas.

O desenvolvimento de competências, que é um dos pilares da educação corporativa, não deve limitar suas iniciativas apenas dentro do ambiente corporativo. O fortalecimento do trato com os clientes não acaba apenas na vivência de trabalho. É um processo de aperfeiçoamento no trato com as pessoas em geral, e isso traz um grande benefício à sociedade. O exemplo trazido pelo funcionário K referente à Coréia nada mais é do que uma visão mais complexa do investimento em educação, e que seus limites são muito maiores do que as paredes do banco.

4.3.3 Da motivação envolvida na realização do curso

Foi perguntado ao participante se ele se sentiu motivado em realizar os cursos oferecidos pela UC. E também se ele sentiu motivado em aplicar o que lhe foi ensinado em sua rotina de trabalho. Obteve-se as seguintes respostas:

Me senti muito motivada sim, pois é sempre bom buscar aperfeiçoamento e conhecimento. Em relação a aplicar meus conhecimentos, pude perceber motivação em me relacionar melhor com os colegas e clientes. (FUNCIONÁRIO L)

Sim, muito motivado. Pois pude visualizar uma possibilidade de ascensão, tanto pessoal quanto profissional. Houve também grande integração com os colegas que participaram do curso. A aplicação no dia-a-dia é freqüente, por isso me sinto muito motivado em desenvolver o que foi aprendido no curso e facilita bastante a realização das atividades diárias. (FUNCIONÁRIO P)

Com base nas respostas obtidas, percebeu-se que o funcionário adere às iniciativas do banco, optando por realizar os cursos e tem um bom entendimento dos ganhos que essa iniciativa pode lhe trazer. Os participantes vislumbram uma carreira profissional que depende das decisões tomadas por eles em se qualificar melhor. Se

preendem à oportunidade que lhes é dada de desenvolver melhor seus conhecimentos e de se destacar dentro da empresa. A busca pelo conhecimento e aperfeiçoamento parte do funcionário e o banco lhes dá ferramentas para alcançar tais objetivos aliando essa motivação às estratégias e a missão da corporação.

Tendo em vista a motivação em aplicar o que lhes foi ensinado, observou-se que todos os participantes vêem claramente as situações em que são cabíveis seus aprendizados. Isso faz com que cada vez mais os funcionários busquem formas de se aperfeiçoar.

Uma das mudanças que a UC trouxe ao setor de T&D foi o alinhamento estratégico. Mascarenhas (2008, p. 214) diz que “a concepção de uma UC baseia-se na definição das competências consideradas importantes à consecução dos objetivos estratégicos da organização”. As empresas estão transformando o setor de T&D em salas de aula de educação corporativa, com o objetivo de alavancar novas oportunidades, impulsionando a organização para um novo futuro (MEISTER, 1999).

Sobre a atuação dos superiores, perguntou-se aos participantes se seus gestores o incentivavam de alguma forma na realização dos cursos. Em suma, responderam:

Sim. Em todas as situações, seja na ajuda de busca de material, ou dar espaço e tempo pra estudos, há também uma flexibilidade nos horários de trabalho, pois o banco reconhece os esforços. (FUNCIONÁRIO L)

Meu gestor me dá muito apoio para não desistir e concluir o curso. (FUNCIONÁRIO K)

Sim. Qualquer curso é super incentivado e eu, como gestora, incentivo também. Há também um quadro de pontuações, que esses cursos acarretam no currículo de cada funcionário que é visualizado por todos. (FUNCIONÁRIO S)

É notório que a política da empresa em incentivar que seus funcionários optem por buscar aperfeiçoamento passa de empregador para empregado. Usando a participante S como exemplo, que também é gestora, há um forte empenho em instigar os colaboradores a buscar conhecimentos e a se qualificarem. Percebe-se que o banco assumiu fortemente a missão de se diferenciar no quesito da qualidade da mão-de-obra.

As empresas que aderem aos moldes da educação corporativa tem esse diferencial. Não basta treinar os empregados para situações a curto prazo. Deve-se desenvolver as competências pessoais de cada um de forma profissionalizante para que

o funcionário tenha conhecimento para tomar decisões dentro das suas funções com profissionalismo e conhecimento acadêmico para tal. Ele não é apenas treinado, mas sim graduado ou pós-graduado. Isso é agregar valor aos resultados do negócio.

Perguntado se as chances de realizar o curso seriam as mesmas se o fosse dado em outro lugar que não na empresa, a resposta em suma foi:

Até poderia ter feito o curso. Mas não teria tanto interesse, pois a relevância e aplicabilidade não seriam as mesmas e meu comprometimento e tempo despendido teriam que ser maiores, pois não teriam as facilidades que o banco me dá por ser um curso de interesse organizacional. (FUNCIONÁRIO D)

Percebeu-se que o fato do curso ser totalmente voltado para a realidade profissional dos funcionários e as facilidades de realização, como, por exemplo, ser dentro do ambiente e do horário de trabalho, são pontos extremamente relevantes para a iniciativa do funcionário em se propor a realizar os cursos. Todas essas vantagens inclinam o participante a aderir aos cursos, pois ele só vê ganhos, tanto para ele quanto para a empresa.

Nem todos os funcionários do banco têm essa visão das vantagens que a conclusão dos cursos pode lhe acarretar. Muitos não buscam participar das ações oferecidas pela UC, pois não é obrigatório. Perguntou-se aos participantes se eles percebiam que seus colegas que não fizeram nenhum curso viam as mesmas melhorias que eles. Obteve-se da maioria respostas como:

Todos têm possibilidades de crescer dentro do banco, mas não na mesma proporção e rapidez que os graduados na UC. (FUNCIONÁRIO L)

Por causa do sistema de pontuação, quem não faz os cursos tem uma gama muito limitada de possibilidades de ascensão. (FUNCIONÁRIO R)

Há uma certa diferenciação entre os funcionários que realizaram os cursos e os que não fizeram. Conclui-se com isso que os esforços dos participantes da UC são reconhecidos pelo banco, dando a eles oportunidades que só são possíveis por causa da sua iniciativa de se qualificar. Isso mostra que o banco quer gestores capacitados para desempenhar tais funções. Não basta passar nos concursos internos. É preciso ter conhecimento para desenvolver as futuras funções com competência. As empresas buscam esse tipo de diferencial entre os funcionários. Quando chegam à gerência,

possuem conhecimentos consistentes e isso agrega valor às estratégias organizacionais.

4.3.4 Da avaliação da estrutura do curso e do corpo docente

Perguntado sobre a qualidade da estrutura de aprendizado, bem como a qualidade do material disponibilizado, a maioria respondeu:

Tem muita qualidade. Muitos trabalhos em grupo, direcionado para a realidade em se vive dentro do banco. Além de ser um assunto totalmente palpável, já que vivemos na prática o que é ensinado na teoria. (FUNCIONÁRIO H)

O material era muito bem desenvolvido. Tínhamos um CD-ROM com o conteúdo, livros, apostilas claras e bem direcionadas. O site era bem preparado também para comportar o curso e nas provas era cobrado exatamente o que era ensinado. (FUNCIONÁRIO P)

Com base nos dados levantados, notou-se que a empresa se preparou bem para incorporar a educação corporativa à sua estratégia de T&D. Todos os participantes relataram que o curso foi bem preparado e o material didático também. A parceria com a instituição de ensino tem seus reflexos positivos nesse tópico, pois estrutura acadêmica bem desenvolvida é de mérito dela. É preciso educar com qualidade e com bons fundamentados, pois são fatores decisivos no sucesso da instauração da UC.

Em relação aos professores, foi perguntado se o corpo docente era bem qualificado e com boa disponibilidade para atender às necessidades dos alunos. Foi respondido:

Tem boa disponibilidade. Eles atendem nossas dúvidas com rapidez e dentro do prazo. (FUNCIONÁRIO J)

Os professores foram bem treinados para participar do curso. Muitos deles eram especializados em cursos semi-presenciais, o que acarretou uma maior qualidade aos ensinamentos (FUNCIONÁRIO S)

A utilização de profissionais acadêmicos preparados para receber os alunos e os treinar de forma qualificada agrega mais valor aos cursos da UC. Mostra que a empresa opta por formar parcerias com instituições de ensino capacitadas a desenvolver seu projeto de educação corporativa.

Sobre a avaliação do que se é dado em curso, foi perguntado de que forma era cobrado o que era ensinado. Os participantes responderam:

Provas presenciais a cada 4 módulos, trabalhos, participações em chats e fóruns. (FUNCIONÁRIO P)

Reuniões on-line, trabalhos individuais, debate nos fóruns. (FUNCIONÁRIO K)

Tendo em vista as respostas citadas a cima, percebe-se que neste ponto, não há diferenciação de um curso comum. São cobrados de forma sistemática os assuntos desenvolvidos no curso e só se obtém a certificação quando se alcança uma nota mínima. Isso é uma ferramenta para assegurar que o que é ensinado na UC é bem absorvido pelos alunos.

Sobre a plataforma de *e-learning*, foi perguntado se oferecia boas condições de trabalho e interatividade para desenvolver as propostas do curso. Obteve-se da maioria as seguintes respostas:

Sim. Mas exigem um maior comprometimento do aluno por ser à distância e por não ter um professor cobrando que se realizem as atividades. (FUNCIONÁRIO R)

Foi fácil lidar com a plataforma, pois tivemos uma espécie de tutorial, um treinamento dado pelos professores para nos ambientar com as aulas on-line. (FUNCIONÁRIO C)

Saber lidar bem com as ferramentas da UC também é peça fundamental em seu bom desenvolvimento. A preocupação da instituição de ensinar em adequar seus métodos de disseminação do conhecimento é parte importante no alcance dos objetivos buscados pelo curso. Os alunos recebem bem essa iniciativa e julgam que conseguem lidar bem com a quebra de paradigma de cursos em sala de aula. Todos os cursos abrangidos pela pesquisa utilizam o *e-learning* como ferramenta e se não houvesse um bom domínio do mesmo pelos alunos, seu sucesso ficaria comprometido.

Foi citado também como ponto positivo a necessidade de um comprometimento maior dos participantes por não haver a presença em tempo integral de um professor nos estudos individuais.

4.3.5 Das dificuldades encontradas

Foi perguntado aos participantes quais as dificuldades encontradas na realização do curso. As respostas foram bem distintas. A seguir alguns exemplos:

Cumprir os prazos estabelecidos pelos professores para a realização das atividades propostas. Eles eram bem rígidos quanto a esse aspecto. (FUNCIONÁRIO S)

Por ser um curso piloto, houve um problema de adaptabilidade dos funcionários, também a quebra de paradigma aluno-professor. Mas foi rápida a adaptação, pois notamos os benefícios que o curso acarretaria. (FUNCIONÁRIO L)

Às vezes tinha a sensação de que não estava aprendendo nada, pois não havia um professor o tempo todo conosco. (FUNCIONÁRIO H)

Como em qualquer atividade que lide com pessoas distintas, cada um apresenta dificuldades pessoais diante das atividades propostas. Mas todos relataram que não foram fatos que comprometessem o bom desenvolvimento do curso e que os professores eram bastante prestativos diante de dúvidas e dificuldades que surgissem ao longo da realização do mesmo.

4.3.6 Das sugestões de melhoria e mudanças

Sobre as formas de sugestões e avaliações do curso por parte dos docentes, obteve-se respostas com as descritas a seguir:

Na época houve um espaço para avaliação do curso e dos professores e houveram mudanças positivas sim, dentro das possibilidades. (FUNCIONÁRIO D)

As sugestões podiam ser feitas através de emails ou do GEPES (setor de gestão pessoal do banco que promovia os cursos). Houveram grandes mudanças devido a essas sugestões como a criação de novos cursos, reestruturação e melhorias no material didático. (FUNCIONÁRIO C)

Com base nas respostas obtidas, percebeu-se que o aluno tem participação e voz ativa na estruturação do curso. Suas sugestões e avaliações ocorrem de maneira formal e é levado em consideração pela instituição de ensino o que ali é relatado. Essa boa relação entre a instituição e o participante acaba fidelizando e motivando mais os alunos

a realizarem os cursos, pois eles percebem que suas propostas de melhoria para contribuir com o crescimento do curso são bastante relevantes. Um dos princípios básicos trazidos por Eboli (1999) para o alcance do êxito na implementação de um programa de UC é a parceria que estimula a relação interna, mostrando o quão complexo é desenvolver competências continuamente. A observação das sugestões dos alunos para a melhoria dos cursos é um exemplo deste princípio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como tema Os Impactos da Universidade Corporativa para os Trabalhadores do Banco X. Durante a realização da pesquisa, observou-se alguns aspectos relevantes.

Durante muito tempo, as empresas contavam com sistemas de treinamento que tinham por principal objetivo disciplinar e propiciar ensinamentos voltados para as estratégias organizacionais. Porém, esses métodos adotados eram limitados e não davam ao funcionário autonomia e conhecimento acadêmico para desenvolver tais papéis. Com base nesse fato, observou-se a necessidade de implantar um método que proporcionasse ao trabalhador conhecimentos mais abrangentes e subjetivos, investindo em uma educação a longo prazo e buscando um maior envolvimento nos processos envolvidos em cada função dentro da empresa.

Com base nessa perspectiva, as empresas que contavam com setores de Treinamento e Desenvolvimento, passaram a remodelá-los e dar a eles o conceito de Universidade Corporativa. Esse novo conceito, ao contrário dos centros de treinamento comuns, priorizam o desenvolvimento de competências, não limitando-se apenas às funções exercidas pelo funcionário em sua rotina de trabalho.

Mas a instauração desse novo programa acarreta impactos, como toda mudança significativa. É preciso adaptar tanto os funcionários a esse novo método de ensino, bem como a instituição e receber essa nova forma de educação corporativa.

Durante a realização da pesquisa, observou-se que as principais razões que levaram ao banco X a investir nesse novo método de qualificação de seus funcionários foi a de proporcionar aos mesmos a oportunidade de realizar um curso de interesse do banco a fim de elevar a qualificação profissional de seus colaboradores e assim aumentar sua produtividade. Há uma grande preocupação do banco em moldar seus funcionários de acordo com os objetivos estratégicos da organização e para, isso, proporciona alguns cursos ligados as atividades profissionais realizadas dentro do banco.

Outra razão observada foi a de aumentar a competitividade do banco dentro do mercado em que é inserido. O investimento em qualificação profissional de seus funcionários se mostra como um marketing positivo e atrai a atenção tanto de clientes quanto a de novos funcionários.

Observou-se também os obstáculos encontrados durante a realização dos cursos através da Universidade Corporativa. Foram relatadas diversas dificuldades encontradas como a quebra de paradigma aluno-professor dentro da sala de aula e a adaptação ao ambiente on-line de aprendizagem. Também foram relatadas dificuldades e atingir prazos propostos pelos professores para a conclusão de tarefas dentro dos cursos. Isso mostra que a adoção de um novo método de treinamento acarreta certas barreiras pessoais de cada participante e necessita uma adequação às novas propostas de treinamento. Mas de acordo com os dados coletados na pesquisa, isso não compromete o bom andamento do curso. Todos os participantes têm ciência de que essas dificuldades encontradas podem ser vencidas por um objetivo maior que é a obtenção da certificação e qualificação que o curso traz com a sua conclusão.

Por outro lado, a flexibilidade de horários, a alta aplicabilidade do que se é aprendido no dia-a-dia profissional dos participantes e as facilidades de desenvolver suas funções que a conclusão do curso proporciona, são observados como aspectos facilitadores à realização dos cursos.

Outro ponto positivo observado a respeito da Universidade Corporativa é a alta aplicabilidade, dos assuntos abordados nos cursos, no desempenho das funções de cada participante. São cursos totalmente voltados às atividades bancárias e os cursos baseiam seus cronogramas nessas atividades. Com base nesses relatos, conclui-se que a Universidade Corporativa desenvolve seus cursos ligando seus conteúdos diretamente às funções que o treinando irá desempenhar, desenvolvendo suas competências, tanto profissionais quanto pessoais.

Tendo em vista os dados levantados, conclui-se que os impactos da Universidade Corporativa se dão principalmente no dia-a-dia profissional de cada participante, tendo seus reflexos observados no desempenho de suas funções, bem como a qualificação profissional voltada às diretrizes e estratégias da organização. Atua como agente

facilitador ao desenvolvimento das atividades ligadas à rotina profissional do participante bem como ferramenta utilizada pelo Banco X para moldar seus colaboradores às suas estratégias organizacionais.

Observou-se algumas falhas no programa de Universidade do Banco X como a falta de um critério de seleção para os cursos proporcionados. Seria interessante utilizar alguma ferramenta como uma prova seletiva para o ingresso nos cursos, afim de formar turmas mais qualificadas e com um conhecimento mínimo para a melhor absorção dos assuntos abordados em curso.

Outro ponto a melhorar observado foi a necessidade de um maior aprofundamento em alguns assuntos que os participantes julgavam pertinentes às atividades desenvolvidas, mas que nos cursos eram abordadas de um modo geral. O banco deveria reestruturar alguns cronogramas com o objetivo de suprir tais falhas levantadas pelos funcionários.

A partir da pesquisa feita, espera-se contribuir para um melhor entendimento dos impactos que a instauração de uma Universidade Corporativa pode acarretar no desenvolvimento profissional e desempenho de atividades ligadas à rotina de trabalho de cada funcionário participante dos cursos, bem como na adaptação dos treinandos às estratégias organizacionais do banco.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G. et al. Preditores de impacto do treinamento no trabalho - o caso do TCU. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 29., 1999, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: Sociedade Brasileira de Psicologia, 1999.

ABBAD, G.; GAMA, A. L. G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, 2000.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMANN, Arthur. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BORGES-ANDRADE, Jorge E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho*. São Paulo: Bookman e Artmed, 2006.

EBOLI, Marisa. *Educação corporativa no Brasil Mitos e Verdades*. 3ª Ed. São Paulo: Editora Gente 2004.

EBOLI, Marisa. *Universidades Corporativas*. 1.ed. Brasília: USP/PROGEP, 1999.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, Maria Tereza. *Um Jeito Próprio de Ensinar*. Exame, São Paulo, 2001.

MASCARENHAS, André O. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MEISTER, Jeanne C. *Educação Corporativa*. 1.ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Marco Wandercil da; BALZAN, Newton César. Artigo: "Universidade Corporativa: (Pré-) tendência do Ensino Superior ou ameaça?". 2006

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SITE BRASIL, Banco do < <http://www.bb.com.br/portalbb/home23,116,116,1,1,1,1.bb>> Acesso em 25 de abril de 2011

ANEXOS

Anexo A: Roteiro de entrevistas

Cargo:

Curso realizado na UC:

- 1) Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?
- 2) O que você entende por Universidade Corporativa?
- 3) Você acha que esse tipo de qualificação é mais consistente do que um treinamento comum?
- 4) Por que você acha que a empresa optou por qualificar seus funcionários desta forma ao invés de continuar com o treinamento e desenvolvimento comum?
- 5) Você acha que a empresa, por qualificar seus funcionários desta forma, pode se destacar no mercado em que é inserida? Por quê?
- 6) Você percebe incentivo por parte de seus gestores? Em que situações?
- 7) Você considera que seus estudos possam ser valorizados fora do banco?
- 8) Você se sentiu motivado a fazer o curso em UC? E após sua conclusão, você sentiu motivação em aplicar seus conhecimentos no seu dia-a-dia?
- 9) Quais as diferenças que você percebeu em seu ambiente de trabalho após a instauração da UC?
- 10) Você acha importante, para seu desenvolvimento profissional, ter participado ou estar participando dos cursos oferecidos pela UC? Em que aspectos?
- 11) Que diferenças você observa entre os cursos da UC e dos oferecidos por outras instituições fora da empresa?
- 12) Se o curso fosse dado em alguma instituição de ensino fora do banco você realizaria o curso mesmo assim? Justifique.
- 13) Quantas pessoas realizaram o curso dentro de sua agência?
- 14) E os demais cursos oferecidos, você percebe a adesão dos seus colegas de trabalho?
- 15) Você acha que o banco pode perder seus funcionários para outras empresas por estar qualificando melhor seus colaboradores?
- 16) Você considera seus professores dos cursos oferecidos pela UC bem preparados? Por quê?

- 17) Você acha que, a partir da conclusão do curso, você pode obter ascensão profissional em seu setor? Por quê?
- 18) Você percebe que seus colegas que não fizeram a UC têm as mesmas chances de ascensão do que você?
- 19) Essas pessoas que não realizaram nenhum tipo de curso também viram melhorias em seus cotidianos no banco?
- 20) Você percebe diferença de tratamento entre as pessoas que cursam a UC e as que optaram por não se qualificar? Se não, em que situações você vê seus esforços reconhecidos?
- 21) Você identifica aplicabilidade do que lhe é ensinado nos cursos da UC no seu dia-a-dia profissional? Em que situações?
- 22) Você percebe mais facilidade em desenvolver sua função após a conclusão do curso de UC? Em que situações?
- 23) Você acha que a UC tem uma boa estrutura de aprendizado? Por quê?
- 24) Quais melhorias você identifica que seriam muito importantes para o crescimento do curso em UC?
- 25) Existem ferramentas para que você possa sugerir melhorias para os cursos? Percebeu alguma mudança devido a sugestões realizadas?
- 26) O corpo docente tem uma boa disponibilidade para seus alunos?
- 27) Em caso de e-learning, você conseguiu atingir seus objetivos de aprendizagem, mesmo sem a presença de um professor?
- 28) Também sobre o e-learning, a plataforma on-line é bem estruturada, com uma boa conexão de dados e de fácil acesso?
- 29) Como você qualifica o material didático disponibilizado? Os livros são claros e as apostilas bem desenvolvidas?
- 30) Esse material que é disponibilizado atende às necessidades dos alunos para atender as atividades do curso?
- 31) Como são avaliados seus conhecimentos?
- 32) Esses resultados são acompanhados pelos gestores? De que forma?
- 33) Quais foram suas maiores dificuldades no curso até o momento?
- 34) Se o banco não realizasse esse tipo de programa, você acredita que suas chances no mercado em que é inserido seriam as mesmas?
- 35) Você atribui à UC méritos no desenvolvimento estratégico do banco?

- 36) Você acredita que realizando esse curso, o banco molda melhor seus funcionários aos seus objetivos de crescimento e estratégia?
- 37) Você acha que todas as empresas deveriam se espelhar nessa iniciativa do banco e optar por qualificar melhor seus funcionários?
- 38) Existe uma divulgação desses cursos dentro e fora do banco? De que maneira?