

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE

EDUCAÇÃO CORPORATIVA:
ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL

JOSÉ PIRES CAVALCANTE

EDUCAÇÃO CORPORATIVA:
ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA
BANCO DO BRASIL

NATAL
2006

JOSÉ PIRES CAVALCANTE

EDUCAÇÃO CORPORATIVA:
ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL

EDUCAÇÃO CORPORATIVA:
ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas, da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientadora:
Rosângela de Menezes Cortez Bezerra, Dra.

Natal
2006

RB- 30.284 M
 FARN 377.5:658
 BIBLIOTECA C 364e
 N° Reg 11000749 2006
 14.12.07 ex 01

Catalogação na Publicação – Biblioteca da FARN
 Setor de Processos Técnicos

Cavalcante, José Pires

Educação Corporativa: estudo de caso da Universidade Corporativa do Banco do Brasil / José Pires Cavalcante. – Natal: FARN, 2006.
 71f.

Orientador: Rosângela de Menezes Cortez Bezerra (Dra.)

Monografia (Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Educação Corporativa – Monografia. 2. Aprendizagem Organizacional – Monografia. 3. Banco do Brasil – Universidade Corporativa – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 377.5:658

JOSÉ PIRES CAVALCANTE

EDUCAÇÃO CORPORATIVA:
ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas, da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, aprovada em ____ de ____ de _____, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Rosângela de Menezes Cortez Bezerra, Dra.
Orientadora

DECLARAÇÕES

À Deus, fonte da inspiração que ilumina a alma e dá sentido à existência humana.

Por estes momentos, agora e então, por tempo e espaço, por circunstâncias e condições, a realização desta obra, e a vida de todos os dias, são frutos da graça de Deus, em sua infinita misericórdia.

À minha esposa, que, após o nascimento dos filhos, sempre esteve ao meu lado, com amor e compreensão.

A professora Beatriz, por acreditar, como educadora e mãe, que todos os alunos têm potencial para aprender e crescer, e por ter sido a primeira a acreditar em mim.

A professora Maria, por acreditar, como educadora e mãe, que todos os alunos têm potencial para aprender e crescer, e por ter sido a primeira a acreditar em mim.

A todos os professores que acreditaram em mim, e que, com seu exemplo, me ensinaram a acreditar em mim mesmo.

À minha mãe, por sua luta incansável na preparação dos filhos para o mundo, acreditando que todos, cedo ou tarde, serão bem sucedidos na vida.

A minha filha, por acreditar, como educadora e mãe, que todos os alunos têm potencial para aprender e crescer, e por ter sido a primeira a acreditar em mim.

À memória do meu pai, que deixou plantada a semente do saber em cada um dos seus filhos, através do amor, dos conselhos, da compreensão e do incentivo à busca do conhecimento.

AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte de inspiração que ilumina a todos e os conduz à realização dos objetivos.

Aos meus familiares: esposa e filhos, pela compreensão e paciência que demonstraram durante a realização deste curso, e a todos os meus irmãos por me apoiarem em todas as minhas atividades.

À minha prima Jane, que, apesar da distância, está sempre disposta e disponível para colaborar com a minha trajetória estudantil.

À professora Rosângela, por aceitar-me como orientando e pela maneira como realizou o seu trabalho: com paciência e otimismo e sem exercer pressão em nenhuma etapa do processo.

À professora Valéria, pela capacidade de entender as dificuldades dos alunos, sobretudo com relação a indisponibilidade de tempo, para elaboração do trabalho final.

A todos os professores que sacrificaram seus fins de semana para colaborar conosco nesta importante jornada, aplicando seus conhecimentos em benefício do crescimento pessoal e profissional dos participantes.

A todos os alunos que participaram deste curso, pelo convívio, pela troca de idéias e pela capacidade de entenderem as diferenças individuais, fatores essenciais para a eficiência do processo de aprendizagem.

A João Bezerra, por disponibilizar o seu tempo para realizar a correção ortográfica deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho trata da educação corporativa no Banco do Brasil, através de sua Universidade Corporativa – UNIBB, um novo conceito em educação incorporado pelas empresas para promover o aperfeiçoamento do seu quadro funcional, descobrindo talentos e desenvolvendo competências. Fez-se um relato histórico da trajetória da Empresa, das dificuldades e dos grandes desafios enfrentados durante essas duas décadas, da sua importância para o desenvolvimento do País e para a sociedade. No contexto, falou-se sobre a educação corporativa, sobre as Universidades Corporativas, sua evolução no mundo, no Brasil e no Banco do Brasil. O objetivo principal é analisar a aplicabilidade dos treinamentos realizados pelos funcionários do Banco do Brasil, através da Universidade Corporativa da Instituição. No referencial teórico foram abordados os seguintes temas: a gestão do conhecimento, que tem como ponto central o ser humano, com a missão de influenciar e formar a cultura da Empresa; o treinamento e desenvolvimento, considerado um processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada; vantagem competitiva, benefício conseguido através do desenvolvimento das competências dos colaboradores das organizações; e a aprendizagem organizacional, processo caracterizado pela coletividade e pela captura dos conhecimentos dos membros da Instituição. Foi realizada uma pesquisa do tipo exploratória-descritiva, em que 39 funcionários responderam perguntas sobre a educação corporativa aplicada pelo BB, chegando-se a seguinte conclusão: 92% dos entrevistados afirmaram ter conhecimento dos programas de treinamento da UNIBB; 90% informaram que necessitam fazer cursos para cumprir o acordo de trabalho; 77% afirmaram que encontram dificuldades para realização dos cursos; 77% responderam que UNIBB está subutilizada, e 51% demonstraram pouco ou nenhum interesse pelos treinamentos. E para estudos futuros, recomenda-se: disponibilizar mais tempo para treinamento; procurar alternativas que possibilitem maior participação em cursos presenciais; melhorar o nível de informação sobre os programas da UNIBB, e maior incentivo aos funcionários por parte dos administradores.

Palavras-chave: Educação corporativa. Aprendizagem organizacional. Banco do Brasil – Universidade Corporativa.

ABSTRACT

This work talks about the corporative education in Banco do Brasil, through its Corporative University – UNIBB, a new education concept incorporated by the companies to promote the improvement of its staff, discovering talents and developing competences. A historical report was made about the trajectory of the Company, the difficulties and big challenges it faced during these two decades, and about its importance for the development of the country and for the society. In the context, the work talked about the corporative education and Corporative Universities, its evolution in the world, in Brazil and in the Banco do Brasil. The main objective is to analyze the applicability of the trainings accomplished by the employees of Banco do Brasil, through the Institution's Corporative University. In the theoretical referential, the following subjects were accosted: knowledge management, that has as main point the human being, that aims at influence and form the Company's culture; training and development, considered a short term educational process applied in a systematic and organized way; competitive advantage, benefit that was got through the development of the competences of the organization's collaborators; and the organizational learning, process characterized by the collectivity and by the captured knowledge of the institution members. An exploratory-descriptive research was accomplished with 39 employees that answered questions about the corporative education applied by BB. The research got to following result: 92% of the employees stated that they know the training programs of the UNIBB; 90% informed that they need to do courses to fulfill the work agreement; 77% answered that they find difficulties to accomplish the courses; 77% said that UNIBB is underused, and 51% demonstrated a few or no interest in the trainings. And for future studies, the follow actions are recommended: to turn available more time for training; to look for alternatives that make possible a more effective participation in in-class courses; to improve the information level about UNIBB programs; and make managers give the employees as much motivation as it is possible.

Keywords: Corporative education. Organizational learning. Banco do Brasil – Corporative University.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Conhecimento sobre os programas de treinamento da UNIBB	44
Gráfico 2	Como tomou conhecimento dos programas de treinamento	45
Gráfico 3	Nível de interesse dos funcionários pelos treinamentos	46
Gráfico 4	Frequência de participa nos treinamentos	47
Gráfico 5	Forma de participação nos treinamentos	48
Gráfico 6	Local de participação nos treinamentos	49
Gráfico 7	Liberdade para a escolha do curso	52
Gráfico 8	Dificuldades encontradas para realizar cursos	53
Gráfico 9	Maiores dificuldades encontradas	54
Gráfico 10	Benefícios conseguidos com os treinamentos	50
Gráfico 11	O acordo de trabalho provê a realização de cursos	55
Gráfico 12	Como consegue fazer os cursos	56
Gráfico 13	A UNIBB está sendo bem utilizada por funcionários e clientes	51
Gráfico 14	Como melhorar a utilização da UNIBB	57
Gráfico 15	Sexo	58
Gráfico 16	Faixa etária	59
Gráfico 17	Estado civil	60
Gráfico 18	Tempo de serviço Bancário	61

LISTA DE SIGLAS

BB	Banco do Brasil	41
CACEX	Carteira de Comercio Exterior	14
ISO	Organização Internacional de Normatização	32
PALMTOP	Computador de mão	23
PDV	Programa de desligamento voluntário	27
SISBB	Sistema de informação Banco do Brasil	28
SUMOC	Superintendência da Moeda e do Credito	77
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura	
UNIBB	Universidade Corporativa Banco do Brasil	29

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	13
1.2 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	22
1.3 OBJETIVOS	29
1.3.1 Objetivo geral	29
1.3.2 Objetivos específicos	29
2 REFERENCIAL TEÓRICO	30
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO	30
2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	32
2.3 VANTAGEM COMPETITIVA	35
2.4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	36
3 METODOLOGIA	41
3.1 TIPO DE PESQUISA	41
3.1.1 Quanto aos fins	41
3.1.2 Quanto aos meios	41
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	42
3.3 COLETA DOS DADOS	43
3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS	43
4 ANÁLISE DOS DADOS	44
4.1 NÍVEL DE CONHECIMENTO E INTERESSE PELOS TREINAMENTOS	44
4.1.1 Conhecimento sobre o Programa de Treinamento da UNIBB	44
4.1.2 Como tomou conhecimento dos Programas	45
4.1.3 Nível de interesse dos funcionários pelos treinamentos	46
4.1.4 Frequência de participação nos treinamentos	47
4.1.5 Forma de participação nos treinamentos	48
4.1.6 Local de participação nos treinamentos	49
4.2 BENEFÍCIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO TREINANDO	50
4.2.1 Benefícios conseguidos com os treinamentos	50
4.2.2 A UNIBB está sendo bem utilizada por funcionários e clientes.	51

4.3 ESTUDAR AÇÕES QUE FACILITAM E DIFICULTAM A APRENDIZAGEM . . .	52
4.3.1 Liberdade para escolha do curso	52
4.3.2 Dificuldades encontradas para realizar cursos	53
4.3.3 Maiores dificuldades encontradas	54
4.3.4 O acordo de trabalho prevê a realização de cursos	55
4.3.5 Como consegue fazer os cursos	56
4.3.6 Como melhorar a utilização da UNIBB	57
4.4 PERFIL	58
4.4.1 Sexo	58
4.4.2 Faixa etária	59
4.4.3 Estado civil	60
4.4.4 Tempo de Serviço Bancário	61
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	62
REFERÊNCIAS	65
ANEXO	67
APÊNDICE	69

1 INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico, a globalização e a expansão da Internet vêm causando grandes transformações nos mais diversos segmentos da atividade econômica. Quebraram-se as barreiras comerciais, surgiu um novo conceito em produtos e serviços, agora com muito mais qualidade, a concorrência tornou-se a grande aliada do consumidor e o cliente está cada dia mais exigente.

Esse novo cenário tem forçado as empresas a fazerem grandes investimentos na infra-estrutura, no capital humano, na comunicação e, sobretudo, no desenvolvimento do conhecimento. O conhecimento hoje é considerado o produto de maior valor na organização, pois é o responsável direto pelos resultados operacionais do empreendimento.

Dessa forma, a necessidade de atualização constante exige do empregado, além do compromisso com a empresa, a construção de uma base de conhecimento para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Para isso, o papel da universidade é fundamental no sentido de fornecer informações que facilitem a adaptação do funcionário a seu novo papel na sociedade. Neste mundo globalizado, tornou-se possível, através da Internet, acompanhar a velocidade das inovações desse novo cenário comercial.

O momento atual exige o desenvolvimento de competências básicas do ambiente de negócios. Todos os processos devem estar ligados ao plano estratégico da empresa, ou seja, a objetivos e metas na busca de resultados a médio e longo prazo. E para desenvolver vantagens competitivas e entrar em novos mercados, surge a Universidade Corporativa, um novo conceito em educação para treinar a cadeia de valor da empresa, isto é, funcionários, clientes, fornecedores, parceiros, escolas locais ou profissionalizantes. Com isso, as empresas se transformam em organizações que aprendem orientadas para resultados.

Na era do conhecimento a produção de idéias é incentivada e a educação para o pensar promove a prosperidade, tornando a aprendizagem organizacional uma necessidade. É importante a valorização do pensamento sistêmico nas organizações, de forma a possibilitar a análise real de cada situação, assim como visualizar necessidade de inovação que beneficie a cadeia de processos. A atuação dos gestores é de fundamental importância como profissionais do conhecimento, desde que estejam familiarizados com a elaboração de projetos e com a descoberta de soluções inovadoras.

Neste contexto, as empresas vêm se preocupando em buscar alternativas para minimizar o impacto do déficit educacional, preparando o seu corpo funcional para encarar as mudanças dessa nova realidade. Investir nas competências humanas como forma de conseguir sucesso empresarial é o principal fator para adquirir vantagem competitiva. A aprendizagem organizacional possibilita o desenvolvimento e a sustentação dessas vantagens, além de contribuir para a descoberta e a formação dos talentos humanos.

Hoje, o desenvolvimento das pessoas tornou-se o principal fator de sucesso empresarial. A ampliação dos conhecimentos favorece a descoberta de oportunidades para a conquista de novos mercados, melhora o relacionamento com os membros da cadeia de valor, além de aperfeiçoar as boas práticas de gestão.

Escolheu-se este tema em virtude das dificuldades apontadas pelos funcionários do nível de execução, do Banco do Brasil, para a realização dos treinamentos oferecidos pela Empresa através da Universidade Corporativa, uma vez que as circunstâncias nem sempre favorecem essa prática. As agências geralmente estão lotadas, o atendimento e a execução das tarefas têm prioridade, o acesso à Internet é limitado e o ponto eletrônico não permite flexibilização para as atividades de treinamento em questão.

Além do mais, grande parte dos funcionários alega não ter liberdade para escolher os cursos que consideram mais apropriados às suas necessidades de aprimoramento, tendo em vista a exigência do cumprimento do acordo de trabalho, em que normalmente já está definido o pacote de treinamento a ser executado.

A escolha da organização deve-se ao fato de que o estudante é, há 29 anos, funcionário do Banco do Brasil, onde, entre outras atribuições, exerce atividades relacionadas com a gestão de Recursos Humanos, sendo interesse tanto do aluno quanto da Instituição estudar e analisar o assunto, diante da necessidade de investigar a existência de facilitadores que possibilitem, assim, o acesso às informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho.

Estudar a eficácia da Universidade Corporativa é indispensável para propor alternativas de desenvolvimento profissional, pessoal, da criatividade e relacionamento dos funcionários, sendo estes fatores relevantes para o bom desempenho tanto da Empresa quanto dos funcionários.

Além de mensurar a opinião dos servidores quanto à eficácia desse processo, tem-se a intenção de investigar, também, alternativas que possam ser utilizadas para facilitar a implementação de programas de qualificação para atender ao item de incentivo ao auto-desenvolvimento funcional e gerencial, de forma a promover a capacitação de todo o corpo funcional, buscando otimizar a execução das atividades diárias e dos resultados operacionais.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Com quase dois séculos de história e participação expressiva no mercado brasileiro, o Banco do Brasil - BB conta com um corpo funcional altamente comprometido e qualificado. Na cultura da Empresa encontra-se uma singularidade que motiva profissionais de todas as idades: o BB é um Banco comprometido com o desenvolvimento do País e uma Instituição Financeira voltada para o mercado.

Da própria história da Empresa surgem características como flexibilidade e grande capacidade de adaptação, que dão à Instituição um diferencial em relação ao mercado. Isso, muitas vezes, coloca o Banco do Brasil à frente de seus pares no desenvolvimento de produtos e serviços, nas inovações tecnológicas, na gestão dos negócios e nas estratégias de atuação.

O Banco se posiciona como empresa que age de acordo com os princípios da competência, da qualificação e da produtividade. O funcionário entra no BB por meio de concurso público e o acesso às funções se faz pelo mérito, pela demonstração da resposta a esses atributos e pelos resultados alcançados.

A história do Banco do Brasil (2006), cuja missão é: "Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País", começou em 1808 com a vinda de D. João VI para o Brasil, que trouxe também a imprensa e decretou a abertura dos portos. Suas atividades foram iniciadas em dezembro de 1809.

Criado para ser um aliado na construção do Brasil, passou a ser vinculado aos interesses da Coroa e, em 1821, com a volta de D. João para Portugal, seus recursos foram levados para aquele país, deixando a Instituição em crise. Mesmo em crise a participação do Banco foi de grande importância na independência do Brasil, disponibilizando seus recursos para que as autoridades da época custeassem escolas e hospitais e equipassem os navios que minaram as últimas resistências lusitanas e asseguraram a Independência.

O BB foi exaurido por saques da Corte Portuguesa em seu retorno a Lisboa, por descalabro administrativo e desmandos financeiros durante o 1º Reinado. Findo o prazo de duração, estabelecido em 20 anos, e sob intensa oposição política, foi finalmente liquidado em 1833.

Em 8 de outubro do mesmo ano, foi promulgada pela Assembléia, e sancionada pela Regência e sancionada pela Regência, Lei que visava coibir definitivamente a desordem financeira que então se instaurara no País, fixando novo padrão monetário, gerando novas fontes de renda e restabelecendo o Banco do Brasil. No entanto, ocorre a falta de concorrência à subscrição pública de parte do capital estipulado para o novo estabelecimento emissor, inviabilizando o seu funcionamento. Esta Lei é considerada a primeira iniciativa para restabelecer os principais conceitos e objetivos de caráter nacional do Banco do Brasil de 1808.

Em 1838 foi criado o Banco Comercial do Rio de Janeiro, por François Ignace Ratton, e em 1851 foi fundado, por Irineu Evangelista de Souza, que viria a ser Barão e Visconde de Mauá, um banco particular também chamado Banco do Brasil.

O segundo Banco do Brasil foi criado em 1853, com a fusão do banco do Visconde de Mauá e do Banco Comercial do Rio de Janeiro, tendo suas atividades iniciadas em 1854. Nesse mesmo ano foi instituído o concurso para a admissão dos novos empregados. Em 1863 o BB se transforma no único órgão emissor do território nacional, prerrogativa que durou até 1866, quando passou a ser um instituto de depósitos, descontos e de empréstimos sob hipoteca.

De 1880 a 1888 o BB passou a fomentar a economia, dando ênfase ao assentamento dos imigrantes europeus para o desenvolvimento da lavoura de café. Sua participação foi decisiva na proclamação da República para assegurar financeiramente o novo regime político.

Com a proclamação da República, em 1889, o Banco do Brasil foi chamado a cooperar na gestão financeira do novo regime político e se destacou como agente saneador das finanças, abaladas pela crise do fim da Monarquia. Em 18 de setembro do mesmo ano, foi autorizado, por decreto, o funcionamento de uma nova instituição financeira emissora, o Banco Nacional do Brasil.

O Decreto 109, de 30 de janeiro de 1890, autorizou o funcionamento e aprovou os estatutos do Banco dos Estados Unidos do Brasil, também uma instituição emissora. Em 7 de dezembro, o Decreto 1.154 autorizou a fusão do Banco Nacional do Brasil com o Banco dos Estados Unidos do Brasil, formando o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil.

Em 17 de dezembro de 1892, o Presidente da República baixou o decreto 1.167, em que autorizou a fusão do Banco do Brasil com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil, desde que a decidissem, por maioria de votos, as respectivas assembléias de acionistas.

Em fevereiro de 1893, as assembléias de acionistas aprovaram a união do Banco do Brasil com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil, criando o Banco da República do Brasil, que ficou sendo a única entidade emissora de moeda na área da Capital Federal. Esse privilégio cessou quatro anos depois, quando a capacidade de emissão passou a ser exclusividade do Tesouro Nacional. A palavra República permaneceu no nome do Banco até 1906, quando ele retomou sua denominação histórica de Banco do Brasil.

A fase atual do Banco do Brasil data de dezembro de 1905. As ações ordinárias começaram a ser negociadas na bolsa de valores no ano seguinte, e as ações preferenciais somente em 1973. Desde o final da década de 30 o Banco passou a financiar as atividades agrícolas e industriais, com destaque especial para o desenvolvimento da agropecuária.

Na década de 40, o BB esteve presente na Marcha para o Oeste, deflagrada pelo presidente Getúlio Vargas, ajudando a incorporar milhares de hectares de terra ao processo produtivo. Em novembro de 1941, inaugura, em Assunção, Paraguai, sua primeira agência no exterior. Na mesma década a Instituição foi responsável pela implantação da Companhia Siderúrgica Nacional, um dos marcos mais significativos da industrialização brasileira.

Em 1945, a seriedade e a dedicação que imprime as suas ações atingem, às vezes, dimensões singulares. Foi o caso da presença na Segunda Guerra Mundial, quando acompanhou os pracinhas da Força Expedicionária Brasileira. Com escritórios em Roma, Nápoles e Pistóia (posteriormente transferido para Gênova), sua missão era pagar à tropa e transferir numerário para o Brasil, além de atender à embaixada e aos consulados brasileiros. Nesse ano, foi criada a SUMOC (Superintendência da Moeda e do Crédito), com a finalidade de exercer o controle monetário e preparar a organização de um banco central. Essas funções, até então, eram exercidas pelo Banco do Brasil, que as mesclava com suas atividades comerciais e de fomento agrícola e industrial.

Em 29 de dezembro de 1953, através da Lei nº 2.145, foi criada a Carteira de Comércio Exterior (CACEX), em substituição à antiga Carteira de Exportação e Importação do Banco do Brasil, instalada em 21 de maio de 1941. À CACEX cabia, entre outras atribuições, a emissão de licenças de importação e o estabelecimento de sobretaxas de câmbio.

Em 31 de dezembro de 1964, a Lei 4.595 (Lei da Reforma Bancária) extinguiu a Superintendência da Moeda e do Crédito, SUMOC, e criou o Banco Central e o Conselho Monetário Nacional. Ao BB coube continuar a exercer algumas funções de autoridade monetária, as quais só viria a deixar mais de duas décadas depois.

Até 1966 o Banco instalou poucas agências no exterior. A partir de 1967, passou a atuar com maior impulso no plano internacional. Agências e escritórios foram abertos na América Latina. Na mesma época teve autorização para abrir uma filial em Nova Iorque, inaugurando-a em 1º de abril de 1969. Em 1971, o BB somava 975 agências em território nacional e 14 no exterior. E em 15 de novembro de 1976, foi inaugurada, na cidade mato-grossense de Barra do Bugres, sua milésima agência, um marco histórico na expansão da rede bancária nacional.

Outro fato de grande importância na história do BB, ocorrido em 1969, foi a realização do primeiro concurso para o segmento feminino ingressar na carreira

administrativa do Banco. Em 2002 as mulheres representavam 35% do quadro de pessoal, e 28% do total de 38.000 mulheres que exerciam cargos comissionados.

Em 1985 foi criada a Fundação Banco do Brasil, entidade sem fins lucrativos patrocinada pelo Banco, com a missão de atuar como parceira em diversas áreas, tais como: educacional; cultural; social e filantrópico; recreativo e esportivo e de assistência a comunidades urbano-rurais.

Uma das principais transformações na história recente do Banco deu-se em 1986, quando o Governo decidiu extinguir a Conta Movimento mantida pelo Banco Central, mecanismo que assegurava ao BB suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras.

No mesmo ano o Banco cria a BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A., iniciando sua transformação em conglomerado financeiro. No ano seguinte, integraram-se mais quatro subsidiárias: BB Financeira S.A., BB Leasing S.A., BB Corretora de Seguros e Administração de Bens S.A. e BB Administradora de Cartões de Crédito S.A., além da criação da caderneta de poupança rural (poupança ouro).

O ano de 1988 foi marcado por grandes realizações, sobretudo no campo mercadológico. Na ocasião, o BB cria um leque de produtos e serviços para entrar definitivamente no mercado. Dentre os produtos ofertados, destacavam-se o Ourocard, primeiro cartão de uso múltiplo no mercado, as operações de leasing financeiro, iniciadas em julho, e a criação, em outubro, do Banco de Investimento S.A.

Ao completar 181 anos de fundação, em 12 de outubro de 1989, o Banco inaugura, no Rio de Janeiro, o primeiro Centro Cultural do Banco do Brasil. E, em 1992, o BB voltou a ser o principal agente de desenvolvimento econômico nacional.

Já em 1994, foi o responsável pela implantação do Plano Real, substituindo a moeda antiga por uma nova, considerada a maior operação do gênero em todo o mundo. No ano seguinte a Empresa passou por uma reestruturação para se adaptar à nova conjuntura advinda do Plano Real e a conseqüente queda da inflação que afetou todo o sistema bancário, sendo forçada a promover uma adequação no seu quadro de pessoal. Para isso, lançou um programa de desligamento voluntário - PDV que resultou no desligamento de mais de 13.000 funcionários no mesmo ano.

Em meados da década de 90, dá início à implementação de um programa de investimento em tecnologia de ponta. Em 1997, demonstrou sua capacidade de adaptação às exigências do mercado, oferecendo novas opções de crédito a grupos segmentados de clientes e produtos modelados de acordo com a nova realidade econômica. O BB lidera na área de mercado de capitais, varejo e seguridade.

Em 1998, ganha o certificado ISO 9002 em análise de crédito e é classificado como instituição de melhor qualidade no mercado. Ainda, no mesmo ano, inaugura, em Brasília (DF), o Centro Tecnológico, para gerenciar todo o sistema de automação da Empresa, considerado um dos mais modernos e bem equipados do mundo,

Em 1999, lançou o acesso ao BB Personal Banking por meio do computador de mão (PALMTOP), pioneiro no mundo nesse serviço. Passou a oferecer aos clientes o acesso gratuito à Internet, através de convênios firmados com 194 provedores, sendo o primeiro banco brasileiro a disponibilizar esse facilitador à sua clientela. No mesmo ano recebeu, da Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, o Prêmio Mauá de melhor companhia aberta de 1998.

O ano 2000 marcou a expansão do BB na Internet, com o lançamento do Portal Banco do Brasil, www.bb.com.br, abrigando sites de investimentos, agronegócios, negócios internacionais, relações com investidores, notícias, cultura e esportes; consolidando-se como a instituição financeira brasileira com maior presença na rede mundial.

Em 2001, o Banco do Brasil adotou a configuração de Banco Múltiplo, trazendo vantagens como redução dos custos, racionalização de processos e otimização da gestão financeira e fisco-tributária. Também foi adotada nova configuração para o Conglomerado, visando agilidade, autonomia e segurança nos processos decisórios. A Diretoria Executiva passou a ser composta pelo Conselho Diretor (Presidente e Vice-Presidentes) e demais Diretores; e foram criados comitês, sub-comitês e comissões para ambos os níveis. Essa nova estrutura configurou o Banco em três pilares negociais: Atacado, Varejo, Governo, além de Recursos de Terceiros.

Ainda em 2001, o Governo Federal anunciou o Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais. O Programa apresentava uma série de medidas, algumas das quais traziam efeitos relevantes para o Banco do Brasil, como a permuta dos títulos emitidos pela República Federativa do Brasil no exterior por títulos da dívida interna de emissão do Tesouro.

Em 2002, O Estatuto Social foi adequado para garantir maior transparência e melhores práticas de Governança Corporativa, como parte dos avanços em direção ao Novo Mercado da Bovespa, inclusive efetuando a conversão das ações preferências do Banco em ordinárias. Também foram ampliados os direitos dos acionistas minoritários do BB, incluindo pelo menos uma reunião anual com analistas de mercado, divulgação de resultados pela Internet, mandato unificado de um ano para o Conselho de Administração e demonstrações financeiras em inglês.

Em 2003, O Banco do Brasil obteve um lucro líquido de R\$ 2,4 bilhões, 17,4% superior ao obtido em 2002, dando continuidade aos crescentes desempenhos dos anos passados. Foi criado o Banco Popular do Brasil, objetivando a inclusão bancária da população de menor renda. Foi criada também a BB Administradora de Consórcios S.A., para oferecer aos clientes mais uma opção de acesso a bens móveis duráveis e serviços. E em 2004, o BB atingiu a marca de 20 milhões de clientes pessoas físicas e contabilizou um lucro líquido de R\$ 3,024 bilhões.

Em 2005, pesquisa divulgada pela Interbrand - consultoria inglesa conhecida pela tradicional lista das 100 marcas mais valiosas do mundo - que avaliou 80 companhias nacionais listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), foram eleitas as 12 marcas brasileiras de maior valor. A marca Banco do Brasil subiu do 4º para o 3º lugar no ranking das empresas brasileiras mais valiosas. No segmento financeiro, foi a marca que mais cresceu, apresentando evolução de 15,6%. E ainda, pelo 15º ano consecutivo o BB lidera o ranking Top of Mind das instituições financeiras mais lembradas na pesquisa realizada pelo Instituto Data Folha.

A presença do Banco do Brasil no Rio Grande do Norte também tem sido muito importante, e data de muitas décadas. O Estado recebeu a 22ª unidade brasileira da Empresa, localizava-se no Bairro da Ribeira, na esquina da avenida Tavares de Lira com a rua Chile, e sua inauguração ocorreu em 14 de abril de 1917. A dependência funcionava com 4 funcionários: 1 gerente, 1 caixa, 1 contador e 1 escriturário.

Ao completar 50 anos de existência no RN, a agência contava com 224 servidores. Em 1972 transferiu-se para o prédio localizado na avenida Rio Branco, onde passou a funcionar como agência centro. O Estado, atualmente, conta com 69 agências, sendo que 27 delas estão localizadas na Capital.

Hoje, o conglomerado Banco do Brasil é considerado a maior instituição financeira da América Latina, com grande poder de competitividade no cenário financeiro mundial, oferecendo um variado leque de produtos e serviços a todos os segmentos de sua clientela. São mais de 14.000 pontos de atendimento (3.900 agências) operando on-line em todo o País e em 32 dependências no exterior; conta com mais de 20 milhões de clientes; ultrapassou os 40.000 terminais de auto-atendimento, maior rede da América Latina; 83.400 funcionários e 10.400 estagiários que atuam de acordo com a missão da Empresa, que prevê o compromisso de atender às expectativas dos acionistas e de ser útil à sociedade. Além de ser o primeiro banco no País a instalar terminais de auto-atendimento para uso prioritário de portadores de deficiência locomotora.

1.2 CONTEXTO E COLOCACAO DO PROBLEMA

As constantes mudanças no mundo capitalista tornam as organizações cada vez mais competitivas, fazendo com que as pessoas se adaptem a uma nova sociedade em constante processo de transformação. A mudança de paradigma no gerenciamento das empresas provocou impactos significativos no comportamento das organizações. As atividades estão cada vez mais complexas requerendo, em todos os níveis da organização, pessoas com capacidade de pensar e de executar diversas tarefas ao mesmo tempo. As organizações, para enfrentar esses novos desafios e assegurar sua continuidade no mundo dos negócios, precisam exercer um novo modelo de gestão baseado no conhecimento.

Esse novo sistema de atuação vem sendo notado nas empresas pela maneira como os funcionários têm recebido capacitação através de um sistema de educação continuada inserido no contexto da Educação Corporativa, em que os participantes procuram manter-se sempre atualizados para que possam fazer a diferença no processo negocial, num mercado de trabalho regido pela concorrência. E essa capacitação não se limita apenas às habilidades técnicas, mas também às habilidades essenciais para o bom desempenho das suas atividades diárias, como, por exemplo, de relacionamento inter-pessoal, de liderança e de trabalho em equipe.

Este tema tem ganhado força em instituições públicas e privadas pelo fato dessas instituições perceberem que construir e operar com sucesso a “empresa do futuro” depende da capacitação de seu pessoal. Segundo Manciola (2006), “não basta investir tempo e recursos financeiros em programas prontos e generalizantes, e sim questionar e repensar a própria empresa e seus processos, envolvendo todos os agentes e interessados em desenhar seu próprio caminho”.

A Educação Corporativa faz parte de uma estratégia das organizações para promover o desenvolvimento profissional dos seus recursos humanos, estendendo os benefícios da educação aos clientes e fornecedores, visando atender às estratégias

empresariais da organização em busca de novas oportunidades, entrar em novos mercados, criar relacionamentos mais profundos com os clientes e impulsionar a instituição para um novo futuro.

Os seus programas proporcionam aos participantes o aprimoramento constante dos conhecimentos e são implantados através de treinamentos empresariais, cursos de desenvolvimento pessoal e profissional e, também, pelas Universidades Corporativas que integram, na maioria das vezes, as ferramentas necessárias para a difusão do conhecimento e da educação em toda a empresa.

Na opinião de Bobeda (2006), "as empresas dão aos seus funcionários não a estabilidade de décadas atrás, o emprego para toda a vida, mas sim a possibilidade de se manter profissionalmente competitivo em sua carreira, aprendendo a cada dia e aumentando seus conhecimentos".

Segundo Maister (1999, p. 29), Universidade Corporativa "é um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização". Ou seja, uma estratégia para preparar seus recursos humanos de forma que possam se constituir em vantagem competitiva. Para isso, o desafio é mantê-los, sistematicamente, atualizados em suas competências primárias, que dizem respeito a seus cargos, e a algumas competências básicas para os negócios.

No Banco do Brasil (2006), o Sistema de Educação Corporativa existe desde 1965. Ao longo desse tempo, a Empresa tem buscado a excelência em Educação Empresarial, propiciando condições de desenvolvimento pessoal e profissional a todos os funcionários, estendendo, gradativamente, os programas a clientes, fornecedores e parceiros, e operando em constante interação com todos os segmentos da Instituição, com o meio acadêmico e com as mais variadas fontes de produção de conhecimento no Brasil e no Exterior. Além da formação do corpo funcional, a educação corporativa

tem contribuído para o aprimoramento das relações negociais com todos os participantes da cadeia de relacionamentos do BB.

Mais de 8.000 executivos já passaram pelo Programa BB MBA - Desenvolvimento da Excelência Técnico-Gerencial. Desse total, 1.751 são profissionais de empresas e entidades clientes, fornecedoras e parceiras do Banco que foram para a sala de aulas junto com nossos funcionários.

Clientes, parceiros e fornecedores também têm a oportunidade de participar do Ciclo de Palestras. Eventos já foram estruturados em parceria com outras organizações, denotando a importância que o conhecimento vem adquirindo no contexto atual.

Ações de capacitação também estão presentes nas consultorias que o Banco presta a seus clientes em Negócios Internacionais. São disponibilizados treinamentos para empresas e profissionais ligados ao comércio exterior, contribuindo para o sucesso da atuação das empresas em mercados externos e para o incremento dos resultados da balança comercial do País.

A Universidade Corporativa vem agregar valor a este conceito, ampliando gradativamente a comunidade de aprendizagem, compartilhando conhecimentos com a cadeia de relacionamentos e com a sociedade e disponibilizando notícias, informações e conteúdos relacionados com desenvolvimento profissional.

Segundo Eboli (2004, p. 48), "a Universidade Corporativa foi criada para capacitar as pessoas com as competências humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios de uma organização". Dessa forma, as Universidades Corporativas vieram para somar às Universidades de Ensino Convencional, que possuem o caráter de formação individual acadêmica e generalizada do cidadão. Com o intuito de promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos

funcionários, disponibiliza ferramentas que os estimulam a atingir a plenitude de seu potencial, com conseqüente melhoria do desempenho dos negócios.

As primeiras universidades corporativas surgiram no final dos anos 1950, nos Estados Unidos, com o objetivo de complementar a formação acadêmica de seus profissionais, já que as escolas tradicionais não acompanhavam o ritmo das mudanças. Para Menezes (2006), "as Universidades Corporativas já vêm sendo discutidas desde o lançamento da Crotonville em 1955 pela General Electric". No entanto, o verdadeiro surto de interesse na criação de uma universidade corporativa, como complemento estratégico do gerenciamento, do aprendizado e do desenvolvimento dos funcionários de uma organização, ocorreu no final da década de 80.

Dessa forma, as organizações chegaram a conclusão que não podiam mais depender das Instituições de Ensino Superior para qualificar seus colaboradores, decidindo partir para a criação de suas próprias "universidades corporativas", com o objetivo de obter um controle mais rígido sobre o processo de aprendizagem, vinculando, de maneira mais estreita, os programas de aprendizagem às metas e resultados estratégicos reais da empresa.

A adoção do conceito de Universidade Corporativa no Brasil começou no início da década de 90. A primeira experiência no Brasil foi a da Academia Accor em 1992. Depois vieram a Universidade Brahma em 1995, a Universidade do Hamburger, do McDonald's em 1997, o Visa Training da Visa criado em 1997, que na sua evolução deu origem à Universidade Visa, lançada oficialmente em 2001, a Universidade Martins do Varejo, do Grupo Martins, a Universidade Algar, a Alcatel University e o Siemens Management Learning em 1998, a Boston School do Bank Boston e a Universidade Datasul implantada em 1999. Ou seja, na década de 90 cerca de 10 empresas participavam desse novo sistema educacional.

A partir de 2000 houve um crescimento expressivo das experiências de Universidades Corporativas no Brasil, tanto na esfera pública quanto na iniciativa

privada. Com um mercado cada vez mais globalizado, as organizações conscientizaram-se da necessidade de investirem na qualificação de seus colaboradores e de se comprometerem com seu desenvolvimento contínuo, como um elemento-chave na criação de diferencial competitivo.

A Universidade Corporativa, segundo Pinto (2006), "é um instrumento em ampla expansão no Brasil, tanto nas empresas privadas quanto nas empresas públicas, para formar e treinar pessoal em suas respectivas áreas de atuação".

Aparece como principal elemento motivador para seu desenvolvimento a intenção dessas empresas de segmentar ou direcionar a área de formação de seu quadro de pessoal, seja graduação, pós-graduação, ou em cursos de extensão, demandando, para isso, um simples treinamento interno. Contudo, esses cursos ainda não têm sido agraciados com o devido reconhecimento por parte das autoridades.

A Universidade Corporativa Banco do Brasil (2006) propõe-se a desenvolver as quatro aprendizagens consideradas essenciais para os profissionais do século XXI, segundo a UNESCO:

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

- Aprender a Ser - desenvolver a autonomia e a capacidade de julgar, bem como fortalecer a responsabilidade pelo auto-desenvolvimento pessoal, profissional e social.

O processo educacional é orientado pelos seguintes princípios metodológicos:

- Participante: sujeito da educação - o aprendiz é reconhecido como agente da educação; daí ser denominado "participante". É ressaltada a dimensão da cidadania, ação efetiva de cada indivíduo para interferir no destino da comunidade.
- Problematização da Realidade - os temas estudados referem-se a questões relevantes para os participantes e são apresentados de maneira não-dogmática. Nas ações educacionais internas, os problemas concretos do Banco são levantados e analisados pelos funcionários, possibilitando o desenvolvimento da capacidade crítica, a partir de uma visão multilateral da realidade;
- Método Socializador e Dialógico - o trabalho educacional é cooperativo, dirigido à elaboração conjunta de um saber que resulta da síntese entre teoria e prática. Além das técnicas de ensino individuais, utilizam-se técnicas socializadoras, fundamentadas no diálogo e no trabalho em equipe;
- Democratização do Saber - a vida no trabalho e na sociedade é parte da produção coletiva do saber; assim, o conhecimento e a oportunidade de aprender são compartilhados num espaço de igualdade;
- Educação Contínua - a aprendizagem é fundamentada na visão da educação como processo permanente e no propósito de auto-desenvolvimento, favorecendo a humanização dos homens e mulheres que participam da ação educativa. A educação no trabalho é dinâmica e contínua e leva em consideração a atividade (tarefa), as pessoas (funcionários) e o contexto (ambiente);
- Visão Global e Integrada da Dinâmica do Banco - as ações educacionais direcionadas aos funcionários consideram o Banco do Brasil em sua totalidade (unidades, funcionários, clientes, fornecedores e parceiros) e em suas relações com o País e o mundo. A interdisciplinaridade e a troca de experiências entre os funcionários concretizam a idéia da dependência entre as partes e o todo. O

planejamento educacional procura adequar o processo de ensino-aprendizagem às características do Banco, inserido num contexto social em permanente transformação.

A estrutura da UNIBB conta com 12 unidades regionais localizadas nas principais capitais do País. Essas unidades oferecem confortáveis ambientes para aprendizagem e contam com profissionais experientes e preparados para prover opções de aperfeiçoamento pessoal e profissional aos funcionários da Empresa, além do provimento de todos os produtos e serviços de Gestão de Pessoas em nível regional.

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

Dessa forma, faz-se necessário estudar a capacitação que as empresas estão oferecendo aos seus servidores no acompanhamento dessas mudanças.

Neste contexto, o presente trabalho tem a finalidade de avaliar e analisar a aplicabilidade dos treinamentos realizados pelos funcionários do Banco do Brasil, através da Universidade Corporativa da Instituição, sugerindo um programa adequado que proporcione maiores condições de desenvolvimento pessoal ao seu quadro funcional.

De acordo com o exposto, este trabalho pretende pesquisar a seguinte questão: até que ponto os treinamentos oferecidos pela Universidade Corporativa do Banco do Brasil atendem às necessidades dos seus funcionários?

Consistirá de cinco capítulos: no primeiro, constam a introdução, a justificativa, a caracterização da organização, o problema e os objetivos; o segundo faz a revisão da literatura para dar o embasamento teórico do trabalho; o terceiro capítulo especifica a

metodologia, em que consta a caracterização da pesquisa, delimita-se à população e a amostra, o instrumento de coleta de dados, o tratamento estatístico e a forma de análise; no quarto capítulo consta a análise dos dados e, por fim, faz-se a conclusão e recomendações para a empresa objeto do estudo, e as referências bibliográficas.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

- Analisar a aplicabilidade dos treinamentos realizados pelos funcionários do Banco do Brasil através da Universidade Corporativa da Instituição.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar o nível de conhecimento e interesse pelos treinamentos disponibilizados aos funcionários através do portal da Universidade Corporativa;
- Avaliar os benefícios gerados para o desenvolvimento profissional do treinando;
- Estudar ações que facilitam e dificultam o processo de aprendizagem dos empregados e proporcionam melhoria na sua formação profissional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Carmo (2006), "a gestão do conhecimento tem como ponto central o ser humano, ou seja, a informação tem um lado humano comportamental, que acaba influenciando e formando a cultura informacional da empresa". Dessa forma, não ocorrerá sem maiores mudanças nas abordagens de gerenciamento e na estrutura organizacional. O espírito empresarial deve estar sintonizado com uma gerência que valoriza a agilidade, utilizando mais o reconhecimento do que as penalizações, tendo como cultura empresarial o controle de estratégias ao invés de comportamento.

Para otimizar os resultados operacionais, as empresas devem investir em seus clientes da mesma forma que investem em pessoal e em estruturas. E obter resultados investindo em conhecimento requer um sistema e uma cultura organizacional que permitam o livre fluxo do conhecimento, o que significa descartar regras que abafem novas idéias.

A gestão do conhecimento tem se transformado num valioso recurso estratégico para a vida das pessoas e das organizações. A aquisição e aplicação dos conhecimentos representam um dos principais elementos para o aperfeiçoamento dos processos organizacionais. Entretanto, apenas saber muito sobre alguma coisa não proporciona poder de competição para uma organização. Esse poder somente é legitimado quando aliado a uma boa gestão, baseada nas habilidades e competências adquiridas por cada participante do processo.

Capital intelectual, capital humano, capacidade inovadora, ativos intangíveis e inteligência empresarial já fazem parte do dia-a-dia de muitos executivos. Dessa forma, todo conhecimento existente na empresa e na cabeça das pessoas pertence também à organização. Sendo assim, todos os colaboradores que contribuem para esse sistema podem usufruir do conhecimento presente na organização.

Por outro lado, para Carvalho (2006), "todo conhecimento é criado pelo indivíduo e a ele pertence". Isso quer dizer que uma empresa não pode criar conhecimento sem as pessoas. Entretanto, pode e deve incentivar e apoiar a criatividade, iniciativa, habilidade, e promover situações que estimulem e garantam a aquisição de conhecimento, bem como a formação de talentos que serão responsáveis pela sustentação do processo produtivo da empresa.

As empresas da nova economia perceberam a importância do capital intelectual e migraram de um conceito antigo e ultrapassado para um modelo dinâmico que reconhece e valoriza a força das pessoas. Isto significa que o valor do conhecimento passou a ser superior ao valor dos produtos e serviços, transformando-se em agregado de idéias.

Vale ressaltar que o fato da organização dispor de grandes talentos não garante resultados em função dos conhecimentos que possuem. Os bons resultados vão depender de como esses conhecimentos são utilizados. O sucesso das organizações e a formação dos talentos dependem de todo corpo diretivo da instituição. Para isso, é necessário entender que investir em conhecimento requer um sistema e uma cultura organizacional aberta para a inovação, livre de regras e condutas opressivas.

Hoje, o grande desafio das organizações é exercitar a capacidade de criar e implementar processos que sejam capazes de gerar, armazenar, gerenciar e disseminar o conhecimento. Na visão de Amâncio (2006), "o conhecimento pode ser definido como experiência ou habilidade de utilizar as informações para gerar valor agregado".

Partindo desse princípio, as organizações perceberam que tão importante quanto a pesquisa tecnológica ou de produtos é também a gestão do conhecimento. E o autor relaciona alguns procedimentos que podem auxiliar na gestão mais efetiva do conhecimento, quais sejam:

- Mapear o conhecimento organizacional - etapa da identificação;

- Entender a dinâmica do conhecimento na organização – gerado e disseminado em diferentes maneiras e em diferentes organizações;
- Documentar o conhecimento organizacional – criar mecanismos para sua documentação;
- Criar agentes multiplicadores – disseminar o conhecimento de maneira objetiva na organização;
- Rever e atualizar conceitos - o conhecimento evolui com experiência e tempo;
- E, por fim, a organização deve rever e atualizar os conceitos e o conhecimento periodicamente.

Para o Banco do Brasil (2000), “a gestão do conhecimento pode ser entendida como o principal instrumento para viabilizar o capital intelectual de uma empresa”. Não é uma nova moda da Administração, não segue os passos da Reengenharia e não é subproduto da Qualidade Total. As empresas que já implementaram projetos de Gestão do Conhecimento têm mostrado que o índice de sucesso é maior do que os registrados nos primeiros programas de Qualidade Total e de Reengenharia.

O conhecimento é um tema muito antigo que já era tratado por Platão, Aristóteles e outros tantos pensadores ao longo da história. Também nas empresas esse assunto não é novo. Sempre se valorizou a experiência, o know-how das pessoas. E há um bom tempo o conhecimento já é considerado uma importante fonte de vantagem competitiva.

2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Segundo a Insight (2006), “treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais”. É considerado um processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.

O desenvolvimento não significa, necessariamente, as experiências relacionadas com o cargo atual, mas proporcionam oportunidades para o crescimento profissional. O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e orientação para o futuro do que com o treinamento.

Para Muchinsky (2004, p. 177), "as organizações não treinam e desenvolvem seus funcionários apenas por treinar, mas porque eles representam uma vantagem competitiva que, quando geridas sabiamente, aumentam o desempenho organizacional". A estratégia competitiva é o meio pelo qual a empresa compete por negócios no mercado.

No momento da entrada de um novo profissional em uma empresa, o treinamento vem demonstrando grande importância no que diz respeito à sua adaptação ao ambiente de trabalho, assim como às novas técnicas e informações em determinada função.

As organizações selecionam funcionários baseados na probabilidade de serem bem-sucedidos no cargo. Embora se espere que alguns deles apresentem um bom desempenho na função inicial, a grande maioria tem tempo para crescer em seus novos cargos. Esse processo de crescimento é acelerado por meio de treinamentos direcionados para a atividade desenvolvida. O treinamento oferece oportunidades para que as pessoas entrem no mercado de trabalho com os talentos necessários para desempenhar as funções a elas atribuídas. E pode ser considerado, também, um processo para melhorar o casamento entre as exigências do cargo e os atributos humanos.

A necessidade de aprimoramento das habilidades é fundamental para os funcionários de todos os níveis organizacionais, e todos eles devem se envolver no processo de expansão de suas capacidades. As Instituições de Ensino Superior não são mais consideradas como centros de aprendizado exclusivo. É fundamental que o aprendizado ocorra em todas as organizações continuamente. Na visão de Muchinski

(1999, p. 174), é aconselhável que o funcionário pense nos seus anos de faculdade como "aprendizado por meio da educação" e nos seus anos de trabalho como "aprendizado por meio do treinamento e desenvolvimento".

O treinamento é um processo constante e necessário a todos os funcionários da organização, principalmente os mais antigos. Isso não ocorre apenas quando o rendimento é abaixo do esperado, mas, sobretudo, quando modificações internas que visam à capacitação, ou mudanças comportamentais, são necessárias ou desejadas.

Tanto o treinamento quanto o desenvolvimento são processos realizados sempre com a finalidade de obter melhores resultados dos procedimentos e de alcançar o objetivo da organização.

Para o treinamento ser eficaz é necessário ser amplo, envolvendo funcionários e toda a cadeia de valor da organização. Segundo Maister (1999, p. 43), "a abordagem ampla envolve o treinamento e a educação proativos dos principais participantes da cadeia de valor da empresa – fornecedores em um extremo e clientes no outro". Sendo assim, se todos os membros vitais dessa cadeia tiverem conhecimento da visão, dos valores, missão e metas de qualidade da empresa, assim como de cada competência que sustenta a vanguarda competitiva, a empresa estará mais bem preparada para atingir seus objetivos empresariais.

Nesse sentido, as empresas que adotam essa abordagem desenvolvem um sistema integrado de aprendizagem que possibilita o engajamento de funcionários, clientes, fornecedores e principais universidades na criação contínua de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento.

Seguindo esse raciocínio, a combinação de um foco interno e um externo, ligado à filosofia da Universidade Corporativa, com frequência modifica o relacionamento entre uma empresa e seus fornecedores de produtos, clientes e fornecedores de educação. Os programas de treinamento de fornecedores abordam um fato fundamental: na

maioria das vezes, muitos dos problemas de qualidade de uma empresa dizem respeito às especificações que os parceiros podem minimizar, ainda nos primeiros estágios do projeto, envolvendo os fornecedores no processo de desenvolvimento e oferecendo-lhes treinamento para que eles conheçam os imperativos de qualidade da empresa.

As Universidades Corporativas também visam treinar aqueles que estão diretamente ligados ao processo produtivo da organização, ou seja, clientes/fornecimento: os clientes e intermediários da empresa que vendem os produtos aos usuários finais. Hoje, eles são o foco central para a criação de parcerias com revendedores, distribuidores, atacadistas e lojistas, bem como para a elaboração de programas que tenham como meta ajudá-los a ter mais sucesso nos negócios. Com relação a esse tipo de treinamento, existe ainda a crença de que, à medida que mais produtos passarem a atender padrões semelhantes, a vantagem competitiva irá para as empresas que possuírem a força de trabalho mais bem treinada.

2.3 VANTAGEM COMPETITIVA

Segundo Eboli (2004, p. 85) "valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual significa buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial por meio da instalação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas".

Essas competências devem oferecer benefícios reais aos clientes consumidores, ser de difícil imitação, não se limitem apenas às paredes da organização e não se limitem aos produtos físicos oferecidos.

O conhecimento tornou-se um marco fundamental em termos da organização do trabalho e nos processos de gestão, tomando-se o recurso mais valioso para a competitividade empresarial, além de ser, também, um dos principais elementos geradores de riquezas. Baseado nesse princípio, o sucesso e a sobrevivência da

organização passam a depender do desempenho de sua força de trabalho do conhecimento.

De acordo com Drucker (2002, p. 96), "a única maneira pela qual uma organização que atua numa economia e numa sociedade baseada em conhecimento possa melhorar seu desempenho, é obtendo mais das mesmas pessoas". Enfatiza, ainda, que para conseguir o máximo em produtividade, o gerenciamento eficiente dos trabalhadores do conhecimento é capaz de fazer com que pessoas comuns façam coisas extraordinárias.

O fator que tornou produtiva a força de trabalho tradicional foi o sistema – linha de montagem ou qualidade total. E o sistema incorpora o conhecimento possibilitando aos trabalhadores um bom desempenho sem muitos conhecimentos ou muitas qualificações. Ainda, segundo Drucker (2002, p. 96), "numa organização baseada no conhecimento é a produtividade individual do trabalhador que torna produtivo o sistema". No sistema tradicional, o trabalhador serve o sistema, enquanto que no trabalho baseado no conhecimento, o sistema é que deve servir o trabalhador.

Muitos são os desafios a serem vencidos na implantação de um programa de gestão do conhecimento. E como em todo processo de mudanças há riscos e oportunidades, cabe às organizações compreenderem que para o conhecimento se tornar vantagem competitiva não pode ser visto apenas como mais um projeto, mas um forte compromisso com o desenvolvimento das competências dos seus colaboradores.

2.4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O grande desafio para as organizações é compreender o que significa aprendizagem, como ela ocorre no indivíduo e como se processa a transferência para outros indivíduos e para a organização. A aprendizagem organizacional é um tema já bem conhecido nas disciplinas de organização, sendo considerada um fenômeno sistêmico nas empresas que permanece independente das pessoas.

Na visão de Senge (2000, p. 167), "as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem". Nesse sentido, a aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional, mas sem ela a aprendizagem organizacional não ocorre. Para o crescimento do aprendizado pessoal, em que são desenvolvidas as competências, as habilidades e a criatividade, é fundamental que o indivíduo mantenha bom nível de domínio pessoal.

Segundo o autor, (2000, P. 168-169) "as pessoas com alto nível de domínio pessoal estão expandindo continuamente sua capacidade de criar na vida os resultados que realmente procuram". E é dessa busca pelo aprendizado contínuo que surge o espírito da organização que aprende.

Para as organizações, é fundamental que o aprendizado individual, assim como o conhecimento gerado através dele, possa ser incorporado à memória da empresa, proporcionando a aprendizagem organizacional e evitando que o conhecimento gerado a partir da aprendizagem individual saia da empresa, quando o colaborador volta para casa no fim do expediente.

Para Angeloni (2003, p. 82), "a aprendizagem deve ser analisada inicialmente sob o prisma individual como referência para que se possa compreender o processo organizacional de aprendizagem". Seguindo esse raciocínio, o aprendizado individual pode ser entendido como um ciclo no qual assimila um novo dado, reflete sobre as experiências passadas, chega a uma conclusão e, em seguida, põe em prática os conhecimentos adquiridos.

Nesse sentido, o processo de aprendizagem organizacional pode ser entendido como uma continuação do processo individual, por se tratar de uma consequência deste último, uma vez que se caracteriza pela coletividade e pela captura dos conhecimentos dos membros da organização.

As organizações que aprendem possuem a capacidade de continuamente criar o futuro que realmente desejam. Para isto, refletem sobre o desempenho atual e os fatores que o geram, pensam sobre os diversos futuros possíveis e qual entre eles é o desejado, planejam e implementam as ações para se mover da situação atual para a desejada.

Segundo Chiavenato (2003, p. 162), "a organização de aprendizagem é a que está continuamente desenvolvendo e mudando a forma de manter a empresa competitiva no futuro". Essa condição de vanguarda requer uma visão comum e uma estratégia que esteja na cabeça de todas as pessoas em termos tangíveis e compreensíveis para todas elas. Para o autor (2003, p.163), "a essência do aprendizado é mudar a própria estrutura interna para permanecer em harmonia com o ambiente que se modifica a cada instante".

Vinculada à aquisição de conhecimento e com a melhoria contínua, funciona também como um processo de detecção e correção de erros. A importância do modelo de aprendizado organizacional é a incorporação de um sistema de crenças, valores, conhecimento e experiência, que influi diretamente no comportamento das pessoas, funcionando como lentes através das quais o mundo é percebido, onde é determinando a sua forma de agir.

Para o Banco do Brasil (2006), "as empresas não apenas aprendem como são obrigadas a aprender, até por uma questão de sobrevivência". Elas aprendem a ouvir e a atender às necessidades do cliente, aprendem a modificar processos, a criar novos produtos e serviços.

As organizações aprendem especialmente porque nelas existem pessoas que já aprenderam e que estão aprendendo. O ambiente organizacional constitui-se, assim, num lugar especial onde há troca incessante de informação, conhecimento e saber.

A expressão Aprendizagem Organizacional é uma metáfora, pois estende o conceito de aprendizagem para as organizações, como se elas fossem seres capazes de aprender. Hoje em dia, muitos autores consideram que realmente uma organização aprende.

A organização foi colocada diante da necessidade de apreender e interpretar novas formas operacionais introduzidas no ambiente. Para se manter atuando no mercado, ela deve adaptar-se às modificações, sob pena de ser superada pela concorrência e tornar-se "desqualificada". E necessita dispor de elementos internos que monitorem essas mudanças e ajam de forma adequada para garantir sua sobrevivência.

As pessoas têm a incumbência de perceber as mudanças que ocorrem no ambiente, interpretá-las e promover os ajustes internos necessários. Ajustes esses, tanto em sua estrutura quanto em suas metas, necessários para garantir a continuidade da organização.

Aprender não é só adquirir conhecimento através do recebimento de informação. Também não é a mesma coisa que resolver problemas. É um processo que envolve tomada de decisão sobre o ponto em que se está e o estado a que se deseja chegar. Requer, também, adaptação e implica reagir em resposta a um contexto não necessariamente de êxito crescente.

Só se pode falar de aprendizagem quando o comportamento aumenta a eficiência com a qual processa a informação, de tal maneira que alcance os estados desejados, evite erros, ou controle uma parte do meio externo. É possível aprender com tentativa e erro. Este processo exige a retroalimentação acerca dos erros cometidos. É um processo preventivo para que o comportamento sem êxito não se repita. Os erros acabam contribuindo para o aumento do êxito.

Aprender, então, é um processo de êxito crescente num meio determinado, ou seja, um processo em andamento que só se encerra quando a pessoa "sabe". Quando ela sabe, já aprendeu. Se está aprendendo, está construindo seu saber. Como uma pessoa nunca sabe tudo que precisa saber para viver, a aprendizagem é permanente: é o próprio processo de viver. A organização também necessita manter-se sempre no processo; sua aprendizagem nunca é "encerrada", em face da permanente mudança das condições no ambiente em que ela opera.

Da mesma forma que ocorre com as pessoas a organização não pode parar de aprender, pois é a aprendizagem organizacional que a mantém em permanente estado de adaptação, modificando e recriando seus processos internos e externos. Se uma organização pára de aprender, pára de se auto-reorganizar, é ultrapassada pelos concorrentes e morre.

A aprendizagem é acompanhada de uma ação que lhe corresponde. Para o funcionário de uma empresa, este aprendizado se faz no dia-a-dia das atividades, com inovações, criatividade, correções. Esse processo, que não se encerra, é chamado na teoria organizacional de aprendizagem de 2º nível: um estado de permanente aprendizagem, em que o aprendiz aprende a aprender, ou seja, o que ele sabe agora é aprender.

3 METODOLOGIA

Conforme Marconi; Lakatos (1999, p. 17), "a pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexível, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou descobrir verdades parciais".

3.1 TIPO DE PESQUISA

3.1.1 Quanto aos fins

Para esse trabalho foi utilizado o método de pesquisa exploratória-descritiva:

- Exploratória: objetiva entender um caso a partir dos estudos realizados. Segundo Vergara (1998, p. 45), "a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado".
- Descritiva: porque serão descritas as características da população e da coleta dos dados. A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Segundo Marconi; Lakatos (1996, p. 20), "esse tipo de pesquisa descreve um fenômeno ou situação, mediante um estudo realizado em determinado espaço de tempo".

3.1.2 Quanto aos meios

Também foram utilizados os seguintes métodos de pesquisa:

- Bibliográfica: a partir da existência de material publicado sobre o assunto abordado. Segundo Oliveira (1997, p. 119), esse método "tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno";
- Documental: elaborada a partir de material que não recebe tratamento analítico constituído de documentos internos da instituição em foco, onde o pesquisador passa a somar série de informações com a finalidade de elaborar o seu projeto de pesquisa.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

De acordo com Vergara (1998, p. 48), universo "é um conjunto de elementos (empresa, produtos, pessoas, por exemplo), que possui as características que serão objeto de estudo". Enquanto que amostra "é uma parte do universo (população), escolhida segundo algum critério de representatividade".

Sendo assim, o universo desta pesquisa foi composto de colaboradores, todos funcionários do Banco do Brasil, entendendo que todos possuem as mesmas características do objeto de estudo. Como foram pesquisados todos os elementos, trata-se, portanto, de dados censitários.

Por conveniência, tendo em vista a facilidade de acesso às informações, condição que favoreceu a aplicação da pesquisa, foram selecionadas 3 agências da praça de Natal RN.

O universo foi definido como todos os funcionários do nível operacional (caixas e escriturários) das referidas agências, com uma amostra total de 48 servidores, sendo 21 da agência A, 14 da agência B e 13 da agência C.

Essa definição foi motivada porque esse segmento é responsável pela execução das atividades diárias, de caráter inadiável, sobretudo aquelas relacionadas com o atendimento direto ao cliente, que necessitam de soluções imediatas. Dadas as circunstâncias, sentiu-se, também, a necessidade de se conhecer, com maior profundidade, a aplicabilidade e os benefícios gerados pelos treinamentos realizados pelos funcionários do Banco do Brasil, através das opções oferecidas pela Universidade Corporativa da Instituição.

Em virtude das peculiaridades de atuação de cada funcionário (serviço fora da agência, indisponibilidade de tempo devido ao volume de trabalho, etc.), nem todos os

questionários distribuídos tiverem seu preenchimento efetivado. Dos instrumentos que foram submetidos aos funcionários, somente 39 foram devolvidos.

A amostra foi calculada com 7% de erro na sua definição e uma confiabilidade de 95%, perfazendo um total de 39 questionários.

3.3 COLETA DE DADOS

Segundo Vergara (1998, p. 52), "na coleta de dados o leitor deve ser informado como você pretende obter os dados de que se precisa para responder ao problema".

Para Marconi; Lakatos (1999, p. 34), "é nesta etapa da pesquisa que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se estudar a coleta dos dados previstos".

Os dados foram coletados através da aplicação de questionários individuais, com perguntas estruturadas.

3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS

Tratamento de dados, segundo Vergara (1998, p. 56-57), "refere-se àquela seção na qual se explica para o leitor como se pretende tratar os dados da coleta, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto".

Nesse trabalho, o tratamento dos dados ocorreu de forma qualitativa e quantitativa, numa apresentação estruturada, para uma análise mais aprofundada do objeto em estudo.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 NÍVEL DE CONHECIMENTO E INTERESSE PELOS TREINAMENTOS

Com o intuito de identificar o nível de conhecimento e interesse pelos treinamentos disponibilizados aos funcionários, através da UNIBB (objetivo específico 1), foram coletados os seguintes dados:

4.1.1 Conhecimento sobre os programas de treinamento da UNIBB

Na apuração dos dados, conforme visualização gráfica, constatou-se que 92% dos entrevistados declararam-se conhecedores dos programas de treinamento oferecidos pela UNIBB. Os demais, 8%, responderam não ao questionário. Um resultado considerado bastante significativo, podendo, ainda, ser melhorado.

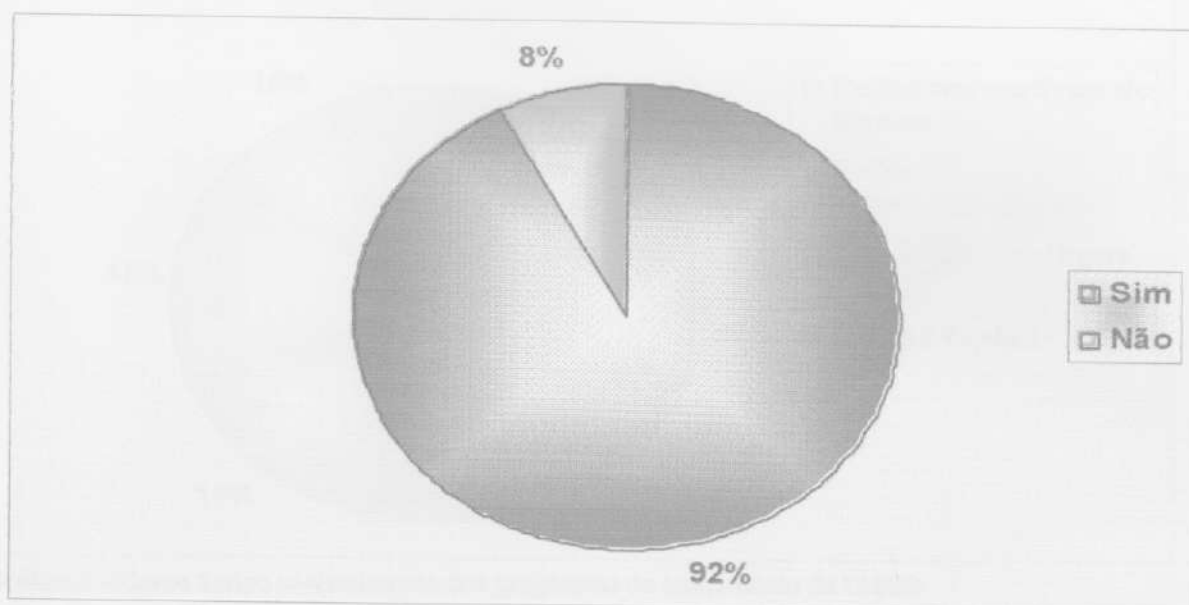


Gráfico 1 - Conhece os programas de treinamento da UNIBB
Fonte: Pesquisa de campo, julho/2006

4.1.2 Como tomaram conhecimento dos programas de treinamento

Questionados sobre como tomaram conhecimento dos programas de treinamento da UNIBB, 55% dos entrevistados declararam ter sido pelos normativos do Banco, 15% responderam que tomaram conhecimento pelos Administradores, 15%, através dos colegas e 15% ficaram sabendo por outras fontes. As outras fontes a que se referiram dizem respeito à propaganda, acesso à Internet no computador de casa, Sistema de Informação Banco do Brasil – SISBB e por ocasião da posse no Banco.

Esse quadro revela uma deficiência considerável na divulgação dos programas, sobretudo para os funcionários mais novos. Nota-se que um percentual de apenas 30% de informação direta, veiculada por administradores e demais funcionários, é muito baixa diante da grandeza do produto.

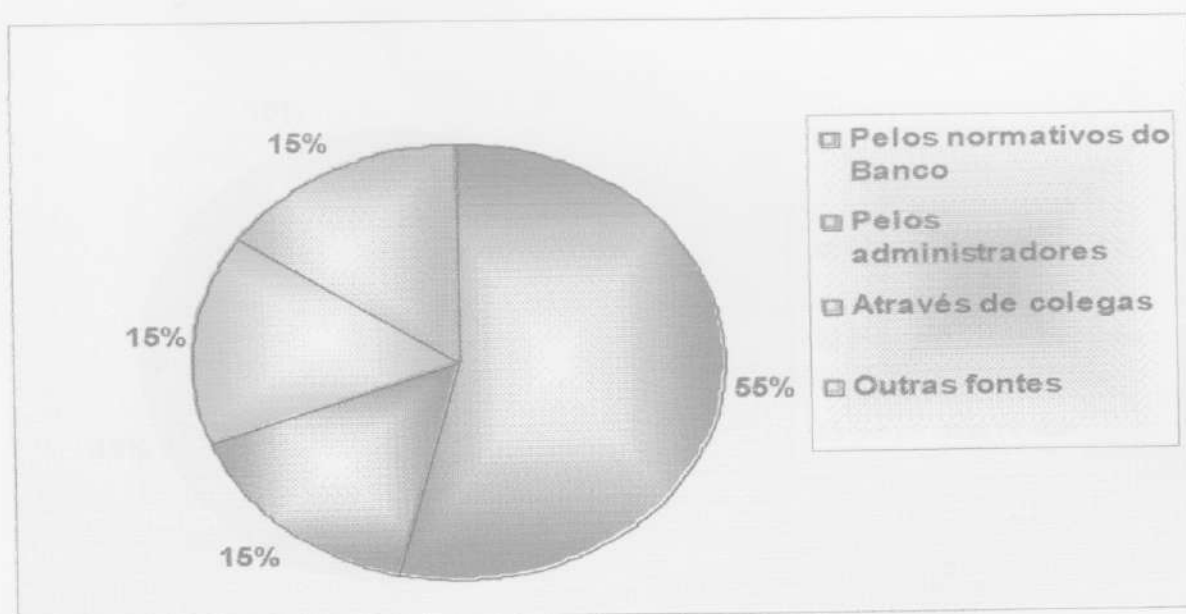


Gráfico 2 – Como tomou conhecimento dos programas de treinamento da UNIBB
Fonte: Pesquisa de campo, julho/2006

4.1.3 Nível de interesse dos funcionários pelos treinamentos

Analisando-se o gráfico, nota-se que 49% dos funcionários que responderam a pesquisa manifestaram-se muito interessados pelos treinamentos, 41% demonstraram pouco interesse e 10% declaram que não estão interessados.

O sistema de informação inadequado pode está comprometendo a execução do programa, bem como a geração de benefícios e resultados para funcionários, colaboradores e Organização. Admite-se esta possibilidade em virtude dos resultados apurados, conforme visualização gráfica, uma vez que 55%, somando-se os entrevistados pouco interessados ou sem nenhum interesse pelos treinamentos, representam um índice muito alto para um programa com grandes benefícios a oferecer.

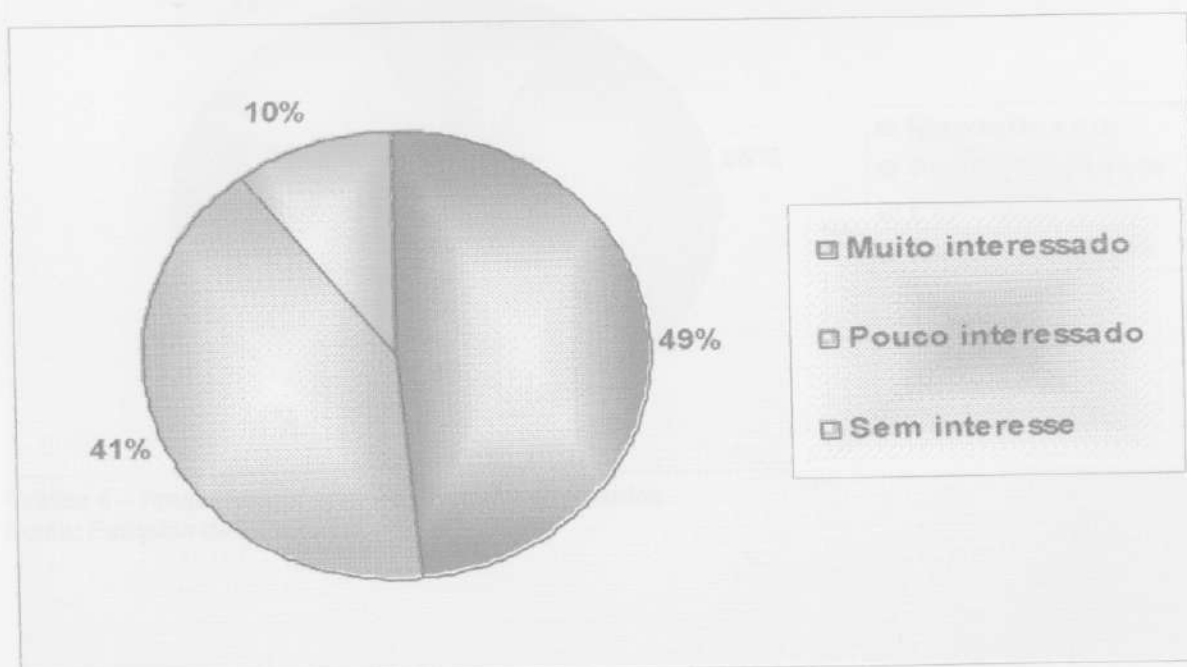


Gráfico 3 – Nível de interesse pelos treinamentos
Fonte: Pesquisa de campo, julho/2006

4.1.4 Frequência de participação nos treinamentos

Na questão que investiga a participação nos treinamentos, 46% dos entrevistados responderam que participam eventualmente, 28% declararam que a participação ocorre semestralmente, 8% assinalaram mensalmente e 18% informaram que nunca participam.

A participação nos treinamentos não parece coerente com o nível de interesse citado na questão anterior, uma vez que o mesmo percentual, 46% dos pesquisados que demonstraram muito interesse, agora declararam que participam eventualmente, e 18% responderam que nunca participam.

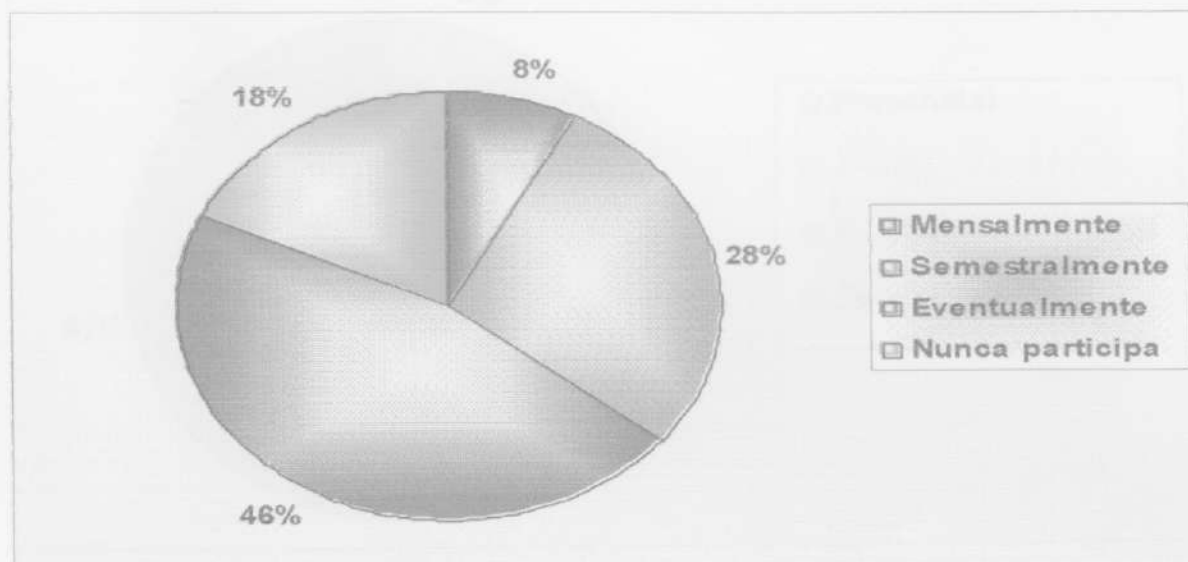


Gráfico 4 – Frequência de participação nos treinamentos
Fonte: Pesquisa de campo, julho/2006

4.1.5 Forma de participação nos treinamentos

No quesito sobre a forma de participação nos treinamentos, 51% dos pesquisados responderam que ocorre à distância, via Web, 38% também responderam que fazem seus cursos à distância, mas em fascículos, 8%, apenas, informaram que participam de treinamentos presenciais e 3% não responderam à pergunta.

Há muitas formas de se participar dos programas de treinamento oferecidos pela UNIBB, mas os funcionários gostariam de ter mais oportunidades para participar de cursos em sala de aulas, conforme demonstrado no gráfico nº 15.

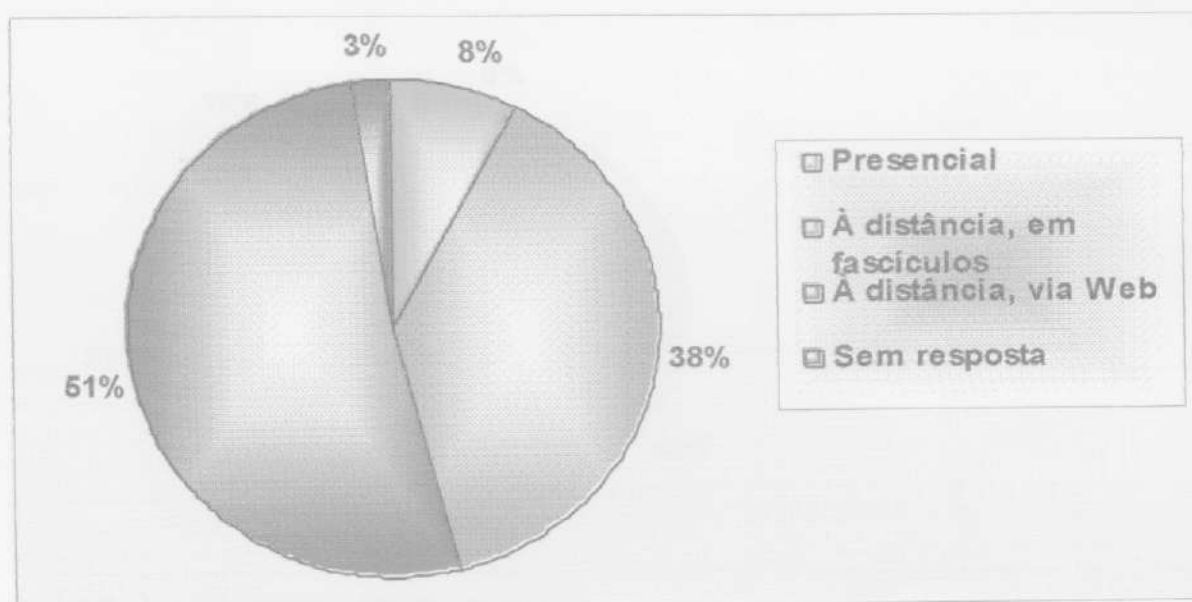


Gráfico 5 – Forma de participação nos treinamentos
Fonte: Pesquisa de campo, julho/2006

4.1.6 Local de participação nos treinamentos

Quanto ao local da participação nos treinamentos, 53% dos entrevistados responderam que ocorre no local do trabalho, 21% informaram que os cursos são feitos em casa, 8%, em sala de aulas, e 18% não responderam ao questionamento.

4.2.1 Desempenho dos participantes nos treinamentos

Seguindo a mesma tendência, conforme verificado anteriormente, a presença do funcionário em sala de aulas é muito baixa. Dadas as peculiaridades de cada atendimento, o treinamento no local do trabalho nem sempre apresenta o rendimento esperado.

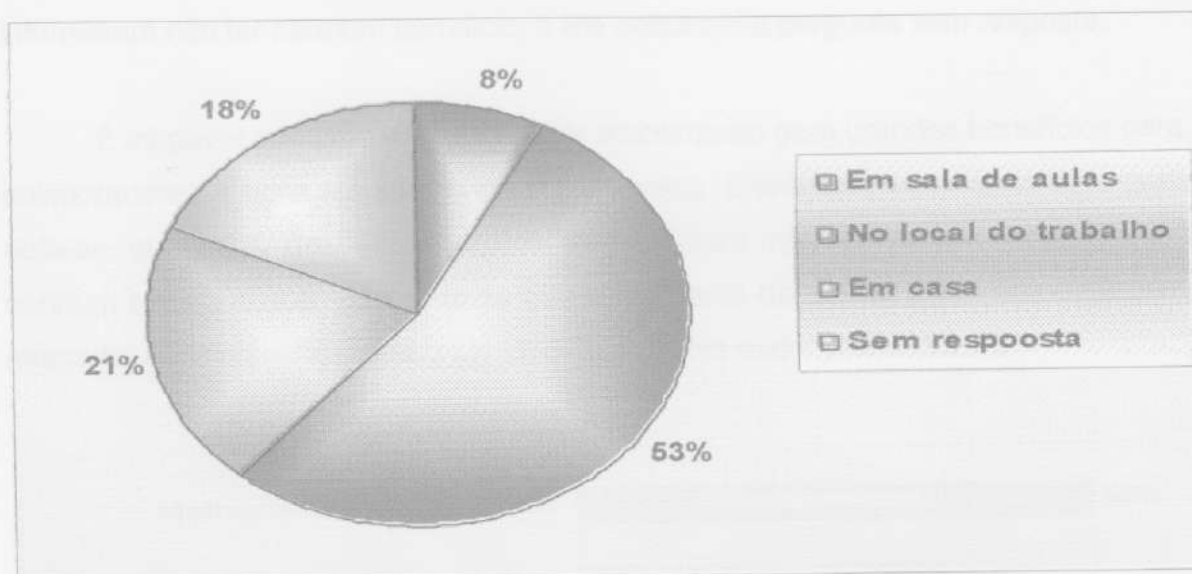


Gráfico 6 – Local de participação nos treinamentos
Fonte: Pesquisa de campo, julho/2006

4.2 BENEFÍCIOS GERADOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO TREINANDO

Para se avaliar os benefícios gerados para o desenvolvimento pessoal e profissional do treinando, objetivo 2, foram coletadas as seguintes informações:

4.2.1 Benefícios conseguidos com os treinamentos

Na consulta sobre os benefícios conseguidos com os treinamentos, no âmbito pessoal e profissional, 36% dos entrevistados responderam que conseguem melhoria no desempenho das funções, 13% indicaram o acesso aos cargos comissionados, 13%, melhoria nos resultados, 5% apontaram melhoria no relacionamento, 26% informaram não ter nenhum benefício, e 8% deixaram a pergunta sem resposta.

É inegável que uma boa política de treinamento gera grandes benefícios para os colaboradores e bons resultados para a empresa. Entretanto, analisando-se o gráfico, nota-se que 26% dos entrevistados responderam não conseguir, aparentemente, nenhum benefício. Considerando-se que o programa da UNIBB é um dos melhores do mercado, essa questão merece ser investigada com maior profundidade.

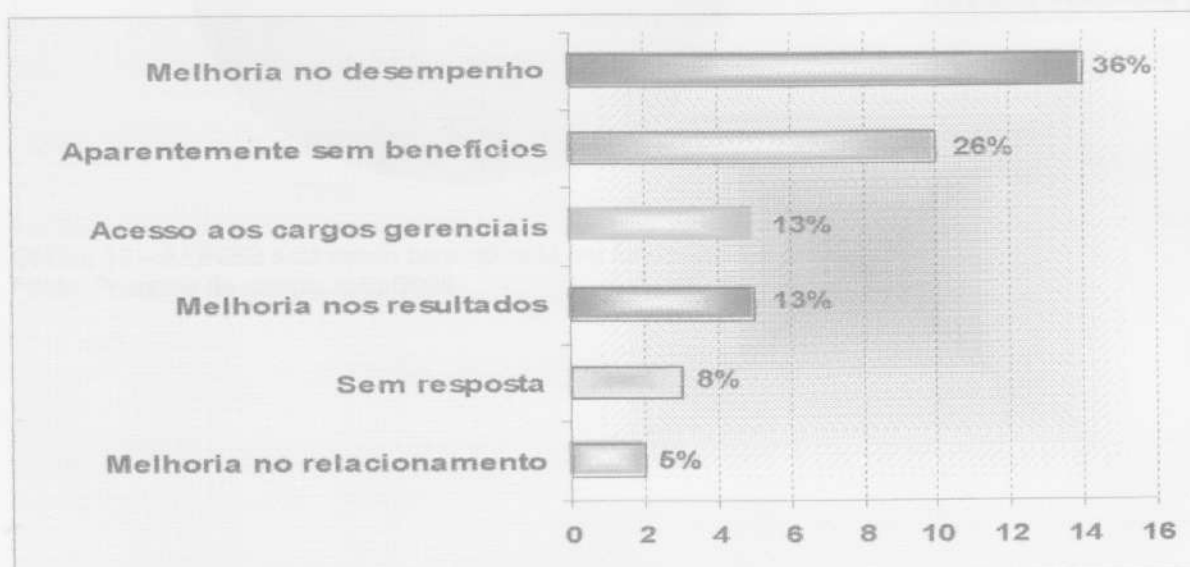


Gráfico 10 – Quais os benefícios conseguidos com os treinamentos
Fonte: Pesquisa de campo, julho/2006

4.2.2 A UNIBB está sendo bem utilizada por funcionários e clientes

Procurou-se saber dos entrevistados se eles acham que a UNIBB está sendo bem utilizada por funcionários e clientes. 77% deles responderam não, 18% responderam sim, e 5% deixaram a alternativa sem resposta.

O sucesso de uma empresa está associado ao volume de treinamento aplicado aos funcionários e colaboradores, e a UNIBB oferece cursos para todos os segmentos empresariais. Entretanto, o índice de subutilização da Universidade Corporativa apontado pelos entrevistados é muito elevado, conforme demonstração gráfica. Baseado nos dados, deve-se aprofundar as pesquisas em busca de alternativas que possa corrigir essa deficiência.

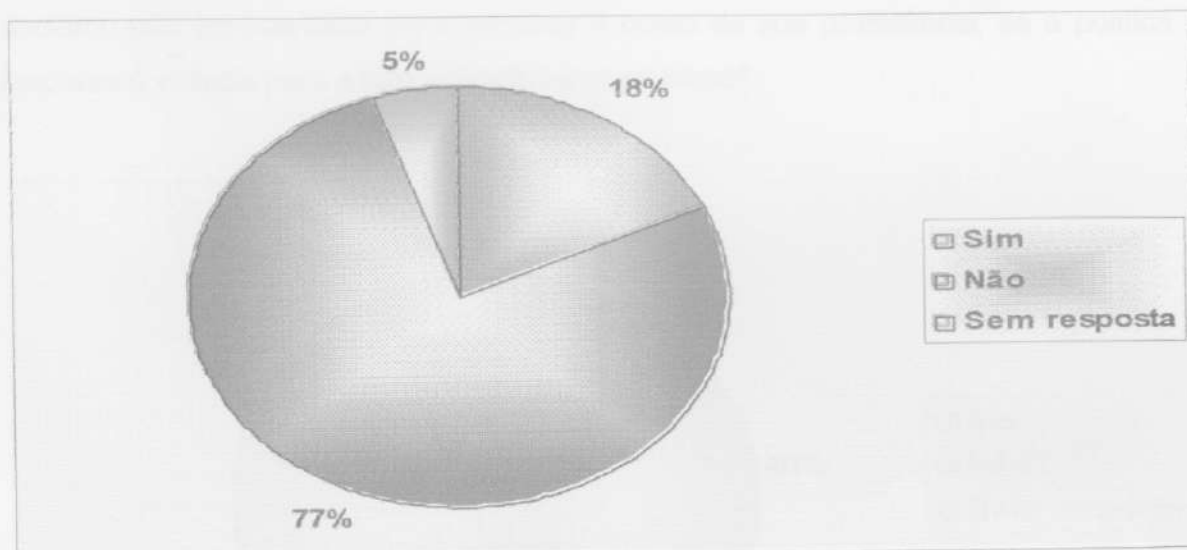


Gráfico 13 – A UNIBB está sendo bem utilizada por funcionários e clientes
Fonte: Pesquisa de campo, julho/2006

4.3 ESTUDAR AÇÕES QUE FACILITAM E DIFICULTAM A APRENDIZAGEM

Para estudar ações que facilitam e dificultam o processo de aprendizagem dos empregados e proporcionem melhorias na sua formação profissional, foram coletados os seguintes dados:

4.3.1 Liberdade para a escolha do curso

Consultados se têm liberdade para escolher o curso de sua preferência, 46% dos funcionários entrevistados responderam sim, 41% responderam não, e 13% não responderam a pergunta.

Esta pergunta requer uma reflexão! Por que quase a metade dos entrevistados declarou não ter liberdade para escolher o curso de sua preferência, se a política da empresa é voltada para a formação do funcionalismo?

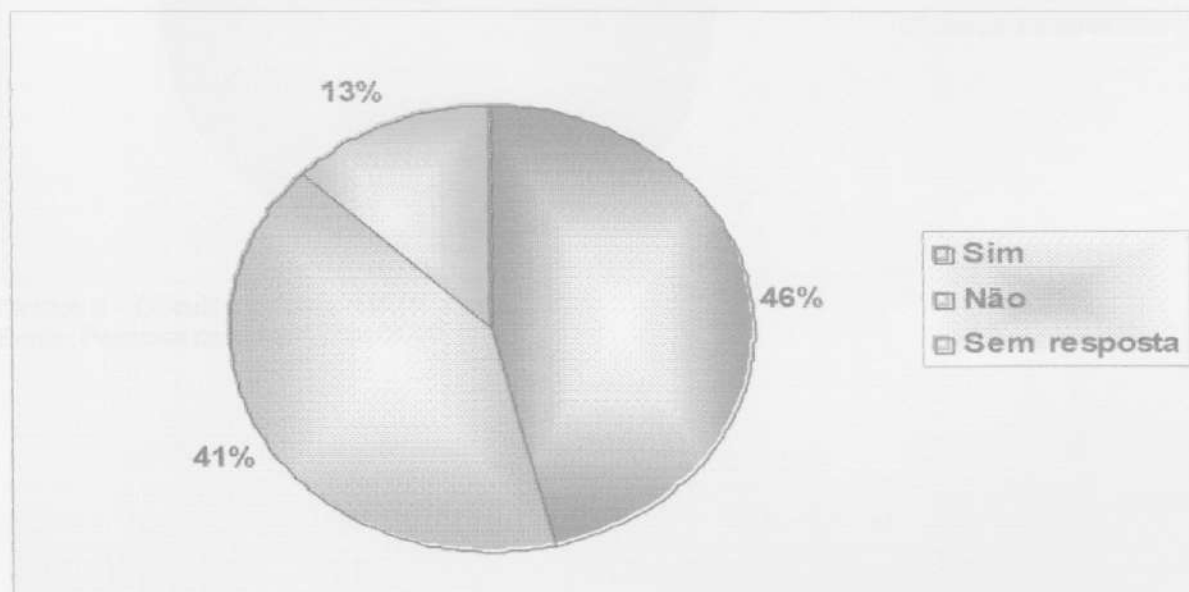


Gráfico 7 – Liberdade para a escolha do curso
Fonte: Pesquisa de campo, julho/2006

4.3.2 Dificuldades encontradas para realizar cursos

No item que pergunta ao funcionário se ele encontra dificuldades para realizar cursos no horário do trabalho, 77% dos pesquisados responderam sim, 15% responderam não, e 8% deixaram a questão sem resposta.

Se o resultado operacional da organização está associado ao nível de conhecimento do funcionário, e a formação do pessoal faz parte da política da empresa, é fundamental que seja avaliado esse percentual de dificuldade apresentado no gráfico.

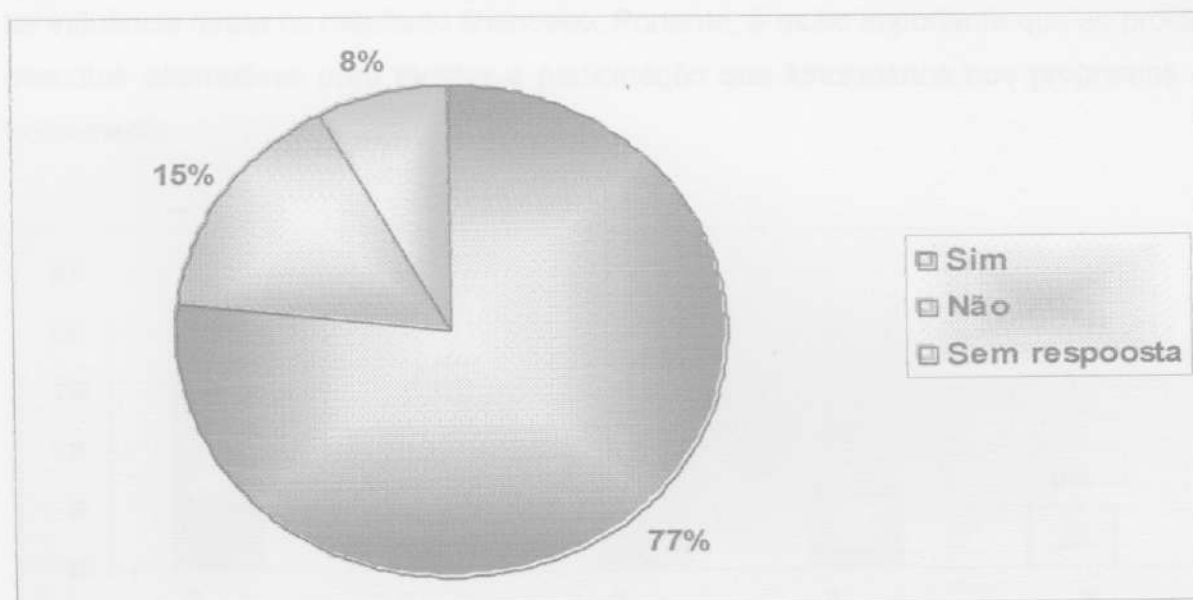


Gráfico 8 – Dificuldades para realizar cursos
Fonte: Pesquisa de campo, julho/2006

4.3.3 Maiores dificuldades encontradas

Com relação às maiores dificuldades encontradas para participar dos treinamentos, 32% dos entrevistados apontaram a indisponibilidade de tempo, 28% listaram a prioridade na execução das tarefas, 22% indicaram a prioridade no atendimento, 11% responderam que o ponto eletrônico não permite, e 8% indicaram a limitação quanto ao acesso à Internet.

Geralmente, em todas as empresas a execução das tarefas e o atendimento ao cliente são as principais prioridades. Mas, treinamento também é fundamental, além de ter influência direta no resultado financeiro. Portanto, é muito importante que se procure descobrir alternativas para facilitar a participação dos funcionários nos programas de treinamento.

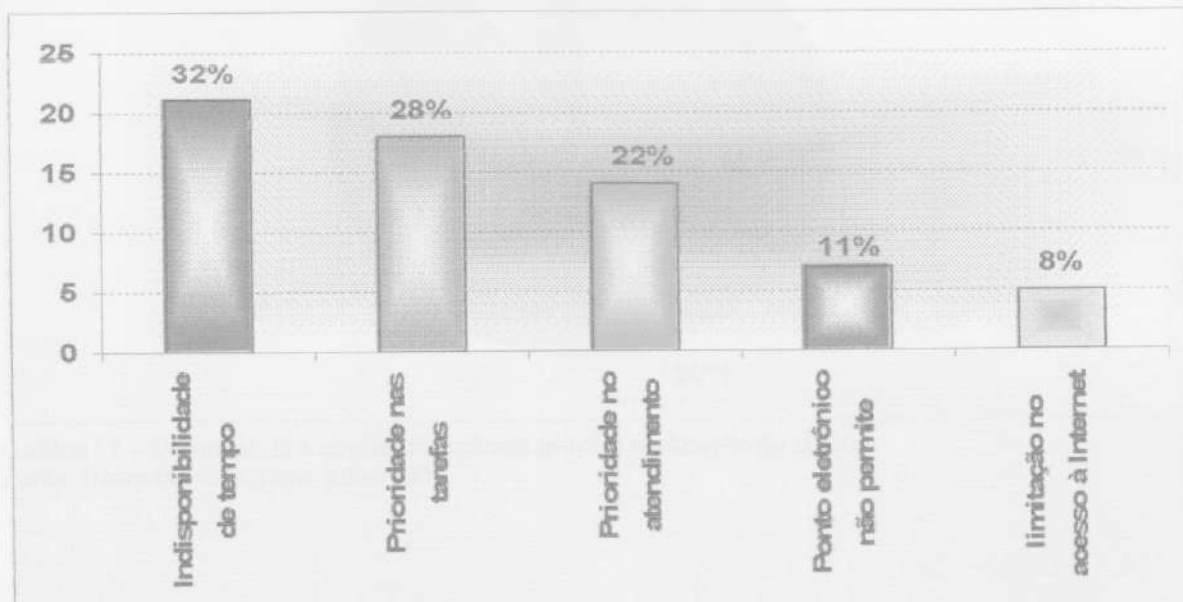


Gráfico 9 – Maiores dificuldades encontradas
Fonte: Pesquisa de campo, julho/2006

4.3.4 O acordo de trabalho prevê a realização de cursos

Perguntados se no acordo de trabalho da agência está prevista a realização de cursos, 90% dos funcionários entrevistados responderam sim, e 10% responderam não.

Se 90% dos entrevistados informaram que necessitam fazer cursos para cumprir o acordo de trabalho, 77% declararam encontrar dificuldades para realizar esses cursos (gráfico 8) e 31% responderam que uma das maiores dificuldades para a efetivação dessa tarefa é a indisponibilidade de tempo (gráfico 9), como seriam realmente executadas essas atividades educacionais?

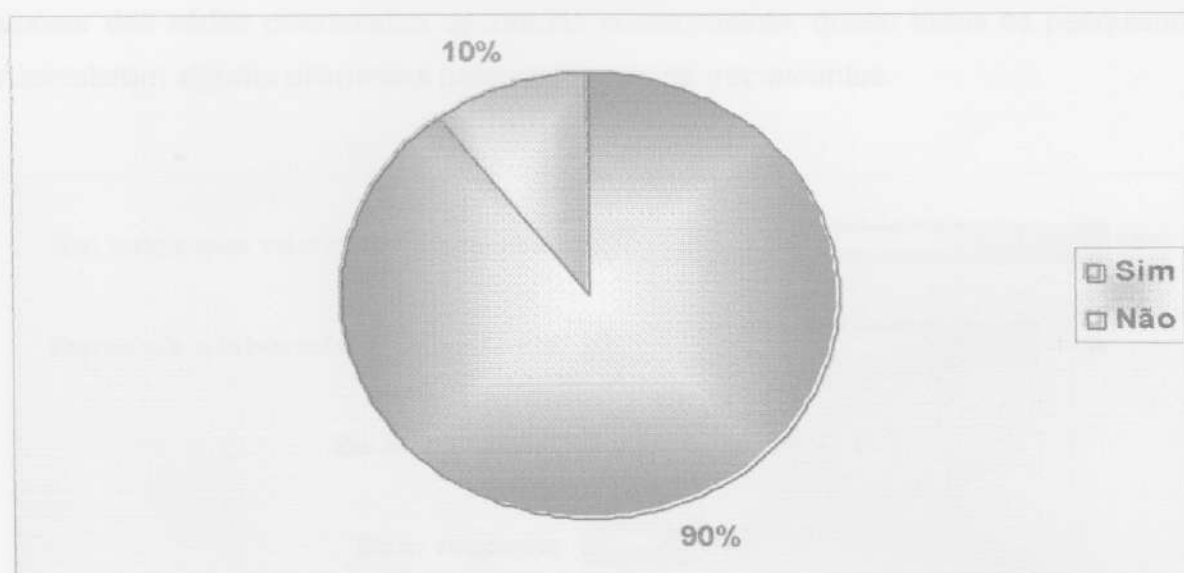


Gráfico 11 – O acordo de trabalho da agência prevê a realização de cursos
Fonte: Pesquisa de campo, julho/2006

4.3.5 Como consegue fazer os cursos

Perguntou-se aos funcionários como eles conseguem fazer os cursos, já que o acordo de trabalho tem que ser cumprido. Como resultado, 38% responderam que participam do treinamento em setor que não atende clientes, 33% disseram que fazem os cursos de acordo com esquema elaborado pela agência, 5% informaram que conseguem encaixar entre um atendimento e outro, 8% deixaram a questão sem resposta e 15% afirmaram que só conseguem fazer os cursos usando outras forma de participação.

Essa questão mostra um pouco da criatividade do funcionário do BB, pois, apesar das várias dificuldades apontadas anteriormente, quase todos os pesquisados assinalaram alguma alternativa para realizarem os treinamentos.

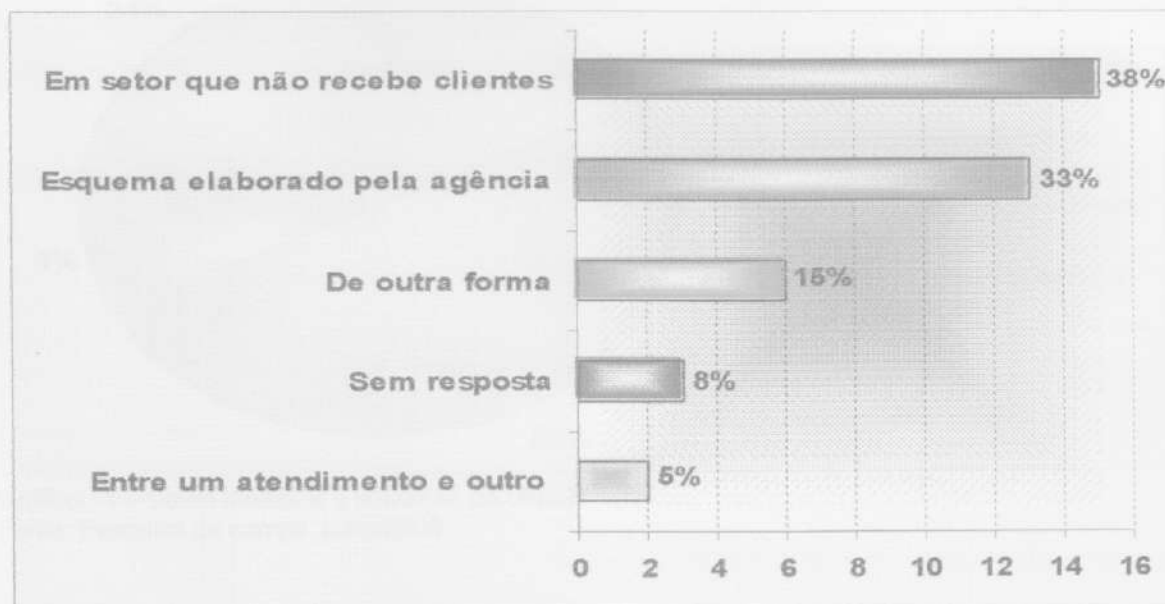


Gráfico 12 – Como consegue fazer os cursos
Fonte: Pesquisa de campo, julho/2006

4.3.6 Como melhorar a utilização da UNIBB

No quesito que pede sugestão para melhorar a utilização da UNIBB, foram registradas as seguintes respostas: 50% dos entrevistados são de opinião que o Banco deve dispensar mais tempo para treinamento, 24% sugerem mais treinamentos presenciais, 17% responderam que os funcionários devem ter maior incentivo por parte dos Administradores, e 9% são a favor de melhorias no nível de informação.

Na leitura do gráfico, nota-se que a grande maioria, 74% do total, gostariam que o Banco disponibilizar-se mais tempo para treinamento e promovesse mais cursos presenciais.

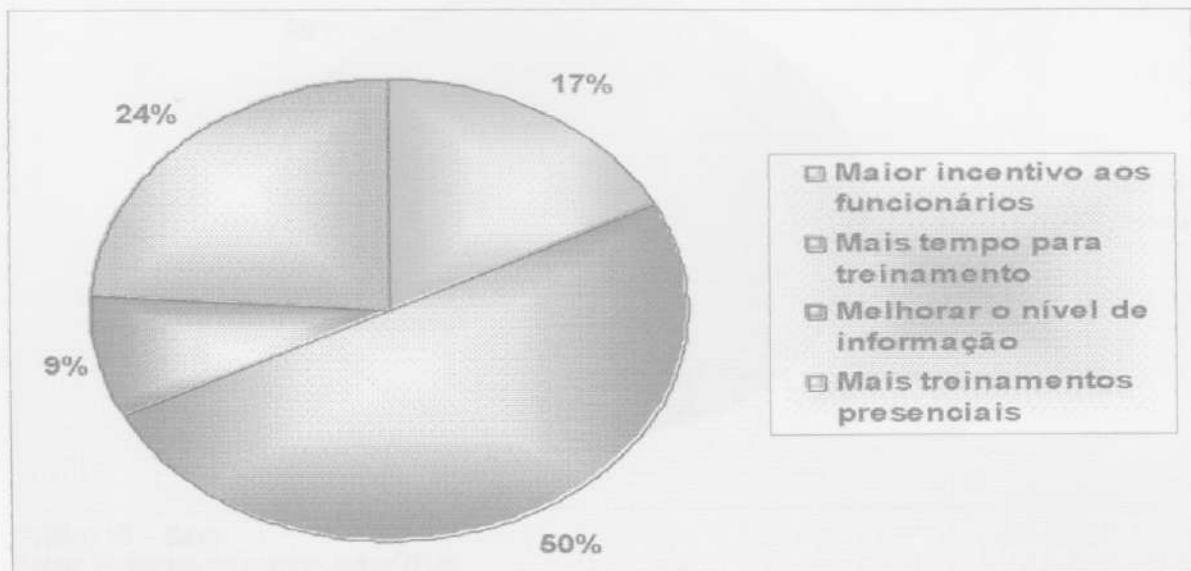


Gráfico 14 – Como melhorar a utilização da UNIBB
Fonte: Pesquisa de campo, julho/2006

4.4 PERFIL

Por fim, foram coletados os seguintes dados para se conhecer o perfil dos entrevistados:

4.4.1 Sexo

O resultado da pesquisa, conforme demonstração gráfica, indica que 74% dos entrevistados são do sexo masculino, e 26%, do sexo feminino.

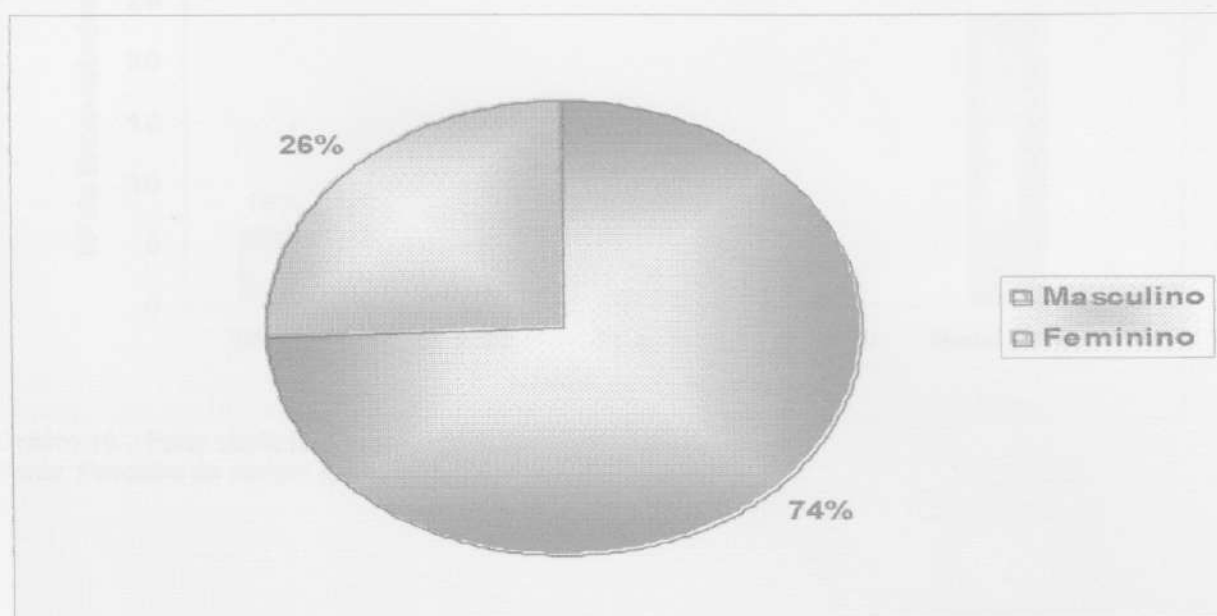


Gráfico 15 – Sexo
Fonte: Pesquisa de campo, julho/2006

4.4.2 Faixa etária

Observando-se o gráfico, percebe-se que 15% dos entrevistados têm entre 20 e 25 anos, 13% têm de 26 a 30, de 31 a 35 são 3%, de 36 a 40 apenas 8% dos entrevistados, e 62% têm mais de 40 anos.

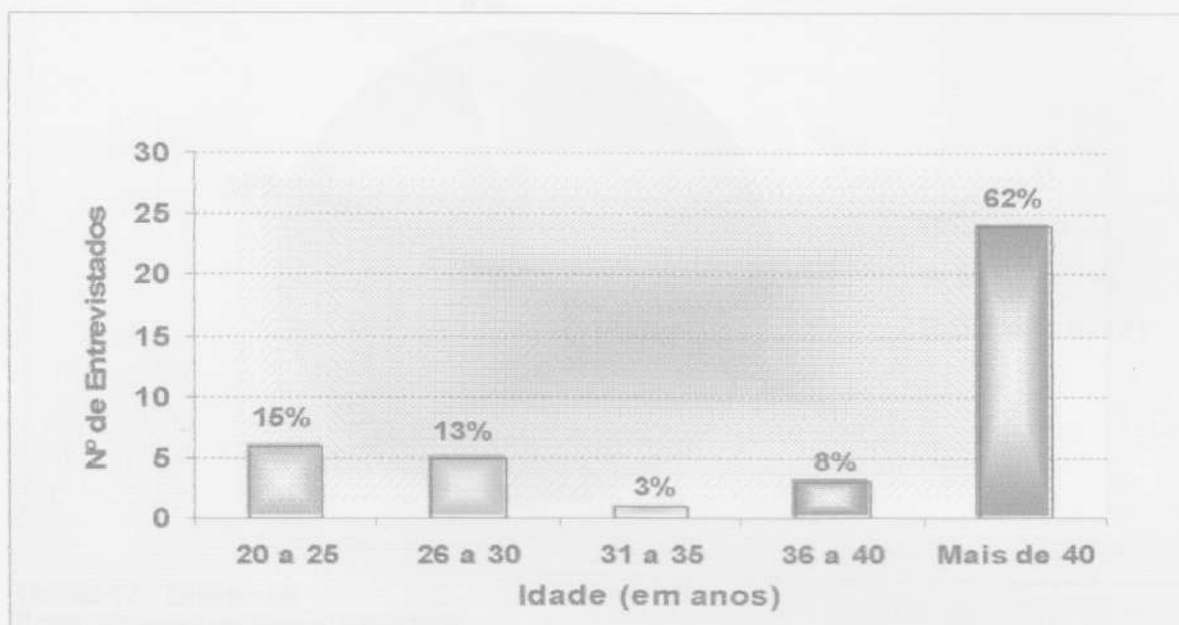


Gráfico 16 – Faixa etária (em anos)
Fonte: Pesquisa de campo, julho/2006

4.4.3 Estado civil

A leitura dos dados indica que 64% dos entrevistados são casados, 31% são solteiros, e 5% são separados.

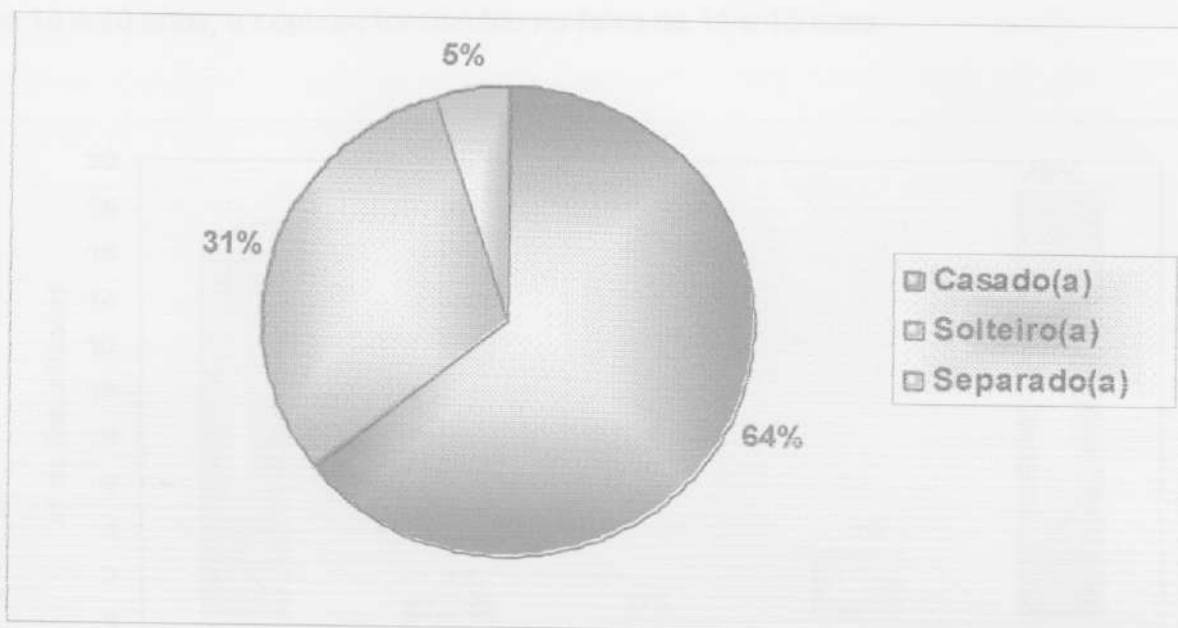


Gráfico 17 – Estado civil
Fonte: Pesquisa de campo, julho/2006

4.4.4 Tempo de serviço Bancário

De acordo com os dados coletados, observou-se que a força de trabalho do Banco está situada nas duas extremidades. 49% dos pesquisados têm mais de 20, e 41% menos de 5 anos de casa. 3% dos entrevistados têm entre 6 e 10 de serviço, 8%, de 16 a 20 anos, e nenhum funcionário na faixa de 11 a 15 anos.

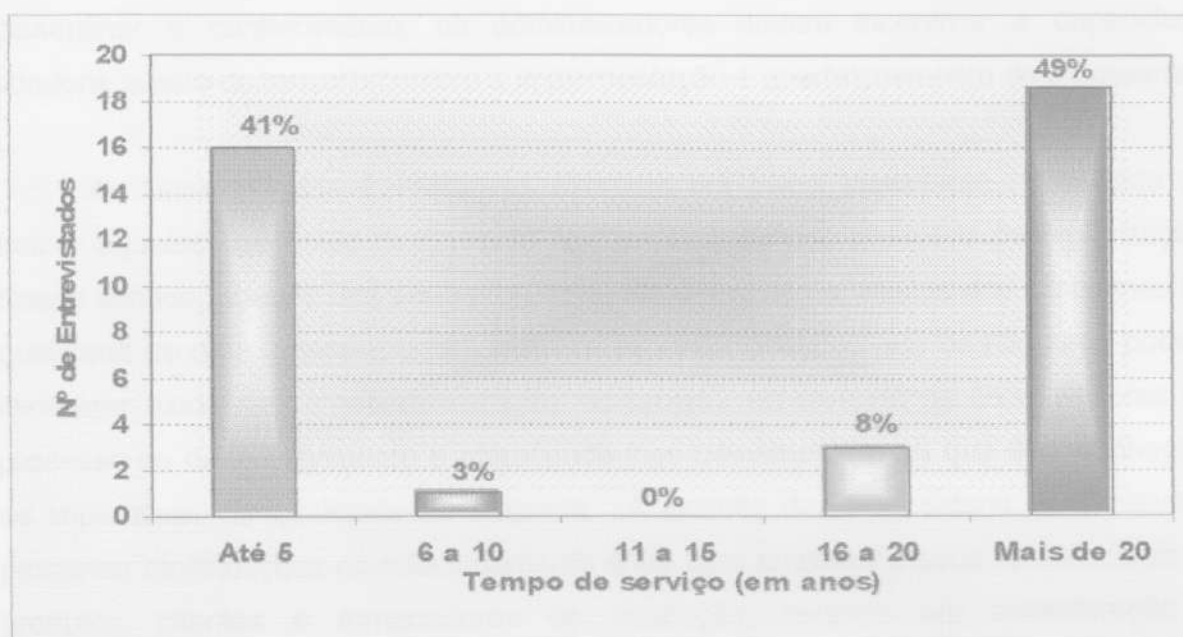


Gráfico 18 – Tempo de serviço Bancário (em anos)

Fonte: Pesquisa de campo, julho/2006

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A gestão do conhecimento representa um valioso recurso estratégico para o sucesso das pessoas e das organizações. A aquisição e aplicação dos conhecimentos representam um dos principais elementos para o aperfeiçoamento dos processos organizacionais, e dependem fundamentalmente do interesse dos funcionários e colaboradores. E para garantir um bom desempenho empresarial, além de gerenciar e disseminar o conhecimento, os administradores devem incentivar a capacidade criadora, o auto-desenvolvimento e a implementação e aperfeiçoamento de processos.

As Universidades Corporativas exercem um papel importante no sentido de treinar aqueles que estão diretamente ligados ao processo produtivo da organização. Nesse sentido, através dos seus programas de treinamento, muitos dos problemas de qualidade de uma empresa dizem respeito às especificações que os parceiros podem minimizar ainda nos primeiros estágios do projeto, envolvendo os colaboradores no processo de desenvolvimento e oferecendo-lhes treinamento para que eles conheçam os imperativos de qualidade da empresa. A filosofia da Universidade Corporativa é promover modificações no relacionamento entre uma empresa e seus fornecedores de produtos, clientes e fornecedores de educação, levando em consideração a combinação de um foco interno e um externo.

A Educação Corporativa está cada vez mais presente nas instituições públicas e privadas modernas. Diversas empresas brasileiras buscam capacitar e desenvolver seu corpo de profissionais e, ainda, melhorar a produtividade e qualidade dos serviços. O Banco do Brasil, para promover a formação e qualificação do seu quadro funcional, desenvolveu um conjunto de ações por meio de convênios com universidades e oferta de bolsas de estudo.

O BB oferece oportunidades de treinamento presencial e à distância, bem como Programas Corporativos, como Graduação, Pós-graduação e MBA, além da Universidade Corporativa Banco do Brasil, que democratiza o acesso ao conhecimento

do funcionário e da coletividade, oferecendo cursos e ampliando a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Entretanto, através de pesquisa realizada com 39 funcionários, constatou-se que muita coisa ainda precisa ser feita para melhorar o processo de qualificação e desenvolvimento do seu funcionalismo.

Observando-se os itens que tratam do nível de interesse e conhecimento sobre os treinamentos, e que favorecem o auto-desenvolvimento funcional, constatou-se que apenas 4 tiveram percentual acima de 50%: conhecimento dos Programas de treinamento (gráfico 1) com 92%, conhecimento dos Programas, por informação dos administradores (gráfico 2), com 55%, participação à distância, via Web (gráfico 5), com 51% e participação em treinamento no local do trabalho (gráfico 6), com 53%. Por outro lado, 51% dos entrevistados (gráfico 3) declararam-se pouco interessados ou sem nenhum interesse pelos programas.

Dos itens que avaliam os benefícios gerados para o desenvolvimento do treinando, a resposta positiva de maior expressividade (gráfico 10), alcançou apenas 35%. Do ponto de vista negativo (gráfico 10), 26% dos entrevistados declararam não conseguir nenhum benefício e 77% afirmaram que UNIBB não está sendo bem utilizada (gráfico 13).

Das respostas que estudam ações que facilitam e dificultam o processo de aprendizagem, 77% dos pesquisados afirmaram encontrar dificuldades para realizar curso no horário do trabalho (gráfico 8), 46% afirmaram ter liberdade para escolher o curso, contra 41% que responderam negativamente a essa questão (gráfico 7), e 32% declararam não dispor de tempo para exercer essa tarefa (gráfico 9).

Deve ser levado em consideração, ainda, que o funcionário tem conhecimento dos programas de treinamento mais por iniciativa própria do que por informações de administradores e demais funcionários.

O número de eventos realizados em sala de aulas é bastante reduzido. Por conta disso, o nível de interesse fica seriamente comprometido, de forma que a maior frequência de participação passa a ser eventual.

E, finalmente, tendo em vista as dificuldades relatadas pelos funcionários para participação nos treinamentos, o acesso aos cargos comissionados é muito baixo em relação à magnitude do Programa, ocasionando um baixo nível de utilização da UNIBB.

Com o intuito de promover o aprimoramento de seus empregados, o BB instituiu, a partir de 2005, a meta individual de, no mínimo, 30 horas de treinamento por funcionário, com impacto direto na pontuação que define a participação nos lucros da Empresa. No primeiro semestre, 60,1% dos funcionários cumpriram essa meta. Atualmente, apesar dos esforços, o funcionalismo vem encontrando muitas dificuldades para o cumprimento dessa determinação, conforme levantamento registrado no presente trabalho. Sendo assim, acatando sugestões dos entrevistados, recomenda-se, para estudos futuros:

- Maior incentivo aos funcionários por parte dos administradores, orientando-os sobre os benefícios proporcionados pelos treinamentos;
- Estudar a possibilidade de disponibilizar mais tempo para treinamento, visando melhorar o índice de participação dos empregados;
- Melhorar o sistema de informação sobre os Programas de treinamento, sobretudo em relação às novas contratações e ao cliente externo;
- Procurar alternativas que possibilitem a disponibilização de mais treinamentos presenciais;
- Realizar um trabalho de conscientização sobre a importância da UNIBB para o aprimoramento funcional, no sentido de melhorar o nível de interesse pelos treinamentos.

REFERÊNCIAS

- AMÂNCIO, José Luis. **Gestão do conhecimento**. Disponível em <<http://www.viraweb.com.br>>. Acesso em 09.jun.2006.
- ANGELONI, Maria Terezinha. **Organização do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BANCO DO BRASIL S.A. **Aprendizagem organizacional**. Fascículo 20. Disponível em <<http://www.bb.com.br>>. Acesso em 07.jun.2006.
- _____. **Profissionalização: o diferencial competitivo**. Fascículo 22. abr/2000.
- _____. **Comunidade de Aprendizagem**. Disponível em <<http://www.bb.com.br>>. Acesso em 01.jun.2006.
- _____. **Educação Corporativa Banco do Brasil**. Disponível em <<http://www.bb.com.br>>. Acesso em 01.jun.2006.
- _____. **Linha do tempo**. Disponível em <<http://www.bb.com.br>>. Acesso em 09.jun.2006.
- BOBEDA, Alexandre. **Hora da Educação Corporativa**. Disponível em <<http://www.widebiz.com.br>>. Acesso em 02.abr.2006.
- CARMO, Romeu Mendes do. **Gestão do conhecimento**. Disponível em <<http://www.guiarh.com.br>>. Acesso em 11.jun.2006.
- CARARLHO, Madalena. **Como transformar o conhecimento em vantagem competitiva**. Disponível em. <<http://www.partes.com.br>> Acesso em 11.jun.2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **A administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.
- EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.
- INSIGHT. **Consultoria em psicologia da UFRJ**. Disponível em <<http://www.insight.psicologia.ufrj.br>>. Acesso em 19.ago.2006.
- MAISTER, Jeanne. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MANCIOLA, Carolina. **Educação Corporativa**: Desenvolvendo competências num mundo em transformação. Disponível em <<http://www.abrhba.com.br>>. Acesso em 23.maio.2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise de dados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MENEZES, Simone Guimarães. **Universidade Corporativa**: uma educação estratégica. Disponível em <<http://www.abt-br.org.br>>. Acesso em 09.jun.2006.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia organizacional**. 7. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

OLIVEIRA, Sílvia Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

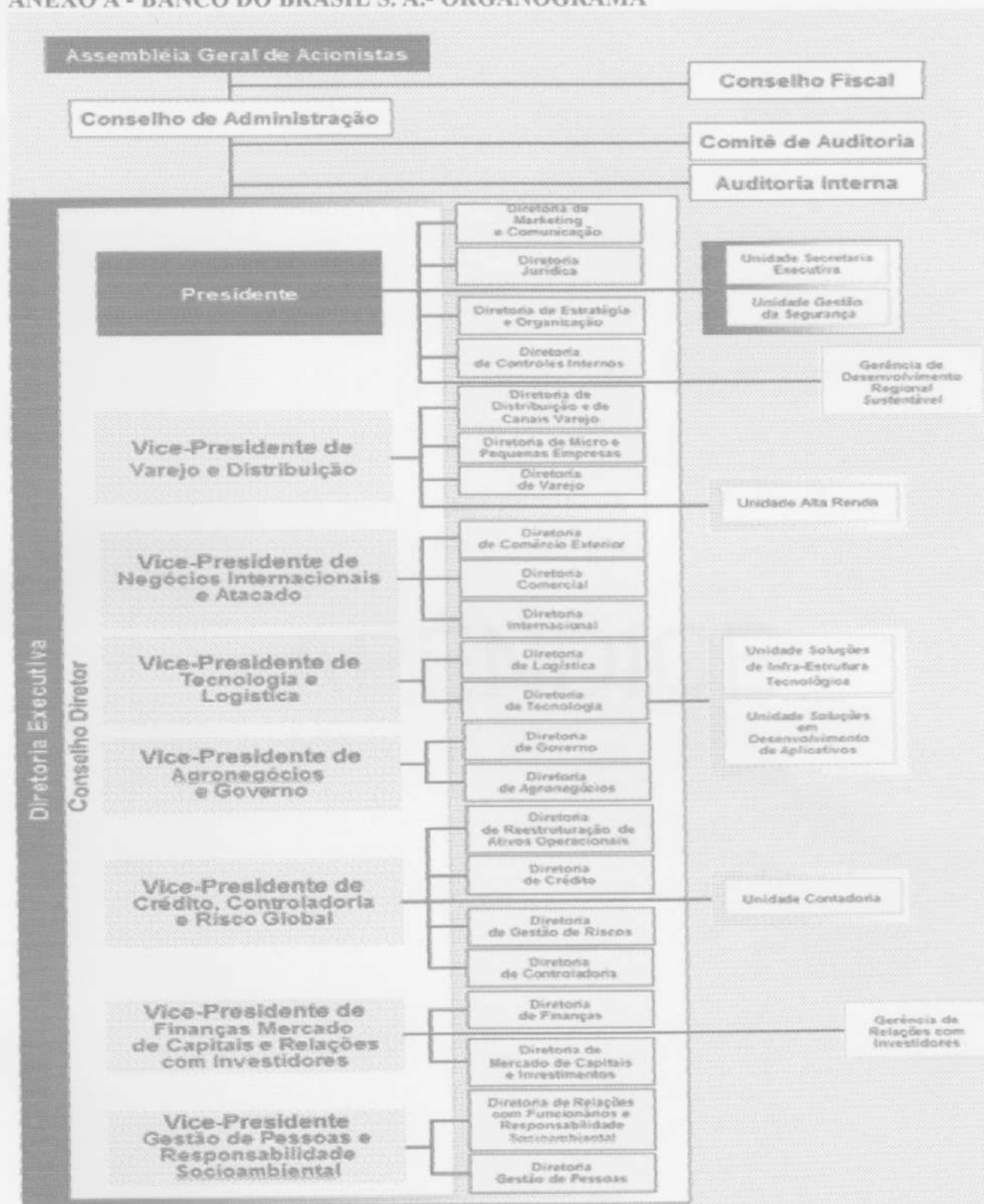
PINTO, Perequê Vieira. **As Universidades Corporativas**. Disponível em <<http://www.inbrapi.org.br>>. Acesso em 24.maio.2006.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 7. ed. São Paulo: Best Seller, 2000.

VERGARA, Sílvia Constant. **Projetos e relatório de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ANEXO

ANEXO A - BANCO DO BRASIL S. A.- ORGANOGRAMA



APÊNDICE

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE PESQUISA

O objetivo desta pesquisa é coletar dados para complementar o trabalho de conclusão do curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas, da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN.

1. Você conhece os programas de treinamentos da Universidade Corporativa Banco do Brasil – UNIBB?
1. () Sim 2. () Não.
2. Como você tomou conhecimento?
1. () Através dos normativos do Banco. 2. () Através dos administradores.
3. () Através de colegas. 4. () Outras fontes. Quais? _____
3. Qual o seu nível de interesse pelos treinamentos disponibilizados no portal da UNIBB?
1. () Muito interessado. 2. () Pouco interessado. 3. () Sem interesse.
4. Com que frequência você participa dos treinamentos?
1. () Participo mensalmente. 2. () Participo semestralmente.
3. () Participo eventualmente. 4. () Nunca participo.
5. Como ocorre a sua participação?
1. () Presencial. 2. () À distância, em fascículos.
3. () À distância, via Web. 4. () Via teleconferência.
6. Atualmente, onde você tem participado dos treinamentos?
1. () Em sala de aulas. 2. () No local e no horário do trabalho.
3. () Em casa.
7. Você tem liberdade para escolher os cursos de sua preferência?
1. () Sim. 2. () Não.
8. Você tem encontrado dificuldades para fazer esses cursos no local e no horário de trabalho?
1. () Sim. 2. () Não.
9. Se você respondeu não à pergunta anterior, passe para a questão 10. Se a resposta foi sim, quais são as maiores dificuldades encontradas?
1. () Prioridade no atendimento. 2. () Prioridade na execução das tarefas.
3. () Ponto eletrônico não permite. 4. () Indisponibilidade de tempo
5. () limitação quanto ao acesso à Internet.

10. Como esses treinamentos têm lhe beneficiado no âmbito pessoal e profissional?
1. () Maior possibilidade de acesso aos cargos gerenciais.
 2. () Melhor desempenho nas atividades diárias.
 3. () Maior capacidade para a obtenção de resultados.
 4. () Melhor nível de relacionamento interpessoal.
 5. () Aparentemente nenhum benefício.
11. Na sua agência, você tem que fazer cursos para cumprimento do acordo de trabalho?
1. () Sim. 2. () Não.
12. Se sua resposta foi não à pergunta anterior, passe para a questão 13. Se a resposta foi sim como você consegue fazê-los?
1. () Entre um atendimento e outro. 2. () Em setor que não recebe clientes.
3. () Através de esquema elaborado pela agência. 4. () De outra forma. Qual? _____
-
13. Você acha que a UNIBB está sendo bem utilizada por funcionários e clientes como o Banco gostaria que fosse?
1. () Sim. 2. () Não.
14. Na sua opinião, como a sua utilização poderia ser melhorada?
1. () Com um maior incentivo aos funcionários por parte dos administradores.
 2. () Disponibilizando mais tempo para os funcionários participarem de treinamentos.
 3. () Com mais informações sobre os benefícios proporcionados aos participantes.
 4. () Oferecendo mais treinamentos presenciais aos participantes do programa.
15. Sexo?
1. () Masculino. 2. () Feminino.
16. Idade?
1. () 20 a 25 anos. 2. () 26 a 30 anos. 3. () 31 a 35 anos.
4. () 36 a 40 anos. 5. () Mais de 40 anos.
17. Estado civil?
1. () Casado(a). 2. () Solteiro(a). 3. () Separado(a). 4. () Viúvo(a).
18. Tempo de Banco?
1. () Até 5 anos. 2. () 6 a 10 anos. 3. () 11 a 15 anos.
4. () 16 a 20 anos. 5. () Mais de 20 anos.

Muito obrigado pela colaboração!!!