



**UNIVERSIDADE SALVADOR UNIFACS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

NÚBIA ALMEIDA PLÁCIDO DOS SANTOS

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

Salvador
2007

NÚBIA ALMEIDA PLÁCIDO DOS SANTOS

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração Estratégica, da Universidade Salvador (UNIFACS), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Estratégica.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Élvia Mirian Cavalcanti Fadul.

Salvador
2007

FICHA CATALOGRÁFICA

(Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador - UNIFACS)

Santos, Núbia Almeida Plácido dos

Universidade corporativa no processo de aprendizagem organizacional: um estudo de caso na Caixa Econômica Federal. / Núbia Almeida Plácido dos Santos.

114 f. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Salvador – UNIFACS. Mestrado em Administração Estratégica.

Orientador (a): Prof. Dra. Élvia Miriam Csavalcanti Fadul.

1. Educação corporativa. 2. Universidade corporativa. 3. Aprendizagem organizacional. I. Fadul, Elvia Miriam Cavalcanti, orient. II. Título.

CDD: 658.4012

TERMO DE APROVAÇÃO

NÚBIA ALMEIDA PLÁCIDO DOS SANTOS

UNIVERSIDADE CORPORATIVA NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Estratégica, Universidade Salvador (UNIFACS), pela seguinte banca examinadora:

Élvia Mirian Cavalcanti Fadul – Orientadora _____
Doutora em Urbanismo, Universidade Paris XII
Universidade Salvador (UNIFACS)

Sérgio Hage Fialho _____
Doutor em Administração, Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade Salvador (UNIFACS)

Florence Cavalcanti Heber Pedreira de Freitas _____
Doutora em Administração, Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Faculdades Jorge Amado (FJA)

Salvador, 27 de agosto de 2007.

À Marconi, meu eterno companheiro.

À Leonardo, meu amado filho.

AGRADECIMENTOS

Aos Orixás, em especial à Iansã e Oxossi.

A minha professora orientadora Élvia Fadul, pelas contribuições, paciência e incondicional apoio, contribuindo decisivamente para a realização deste trabalho, mestre e educadora que levo como referência para a vida toda.

Aos Professores Sérgio Fialho, Jader Souza e Manoel Joaquim Fernandes de Barros, pelas críticas e valiosas sugestões.

Aos funcionários da Caixa Econômica Federal em Salvador, pela generosidade e pela contribuição para a sustentação deste trabalho.

Aos meus pais, por existirem e ajudarem a construir a pessoa que hoje sou.

É melhor lançar-se à luta em busca do triunfo mesmo expondo-se ao insucesso,
que formar fila com os pobres de espírito, que nem gozam muito nem sofrem muito;
e vivem nessa penumbra cinzenta sem conhecer nem vitória nem derrota.

Franklin Roosevelt

RESUMO

A velocidade com que ocorrem as mudanças na realidade atual tem levado as organizações a refletir e comprovar que é necessário capacitar os seus colaboradores de acordo com suas necessidades, e que precisam manter um processo de aprendizado contínuo para desenvolver qualificações. Nesse aspecto, a missão da Universidade Corporativa é formar e desenvolver os talentos humanos no empresariamento dos negócios, promovendo a geração, assimilação, difusão e aplicação do conhecimento organizacional, por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua, gerando resultados. Esse trabalho possui como maior objetivo verificar se os funcionários da Caixa Econômica Federal (CEF), em Salvador, estão favorecidos a uma aprendizagem organizacional a partir do programa de educação corporativa implementado na universidade coorporativa da empresa. Para alcançar este objetivo, foram apresentados diversos conceitos e princípios de autores e investigadores sobre os temas “Aprendizagem Organizacional” e “Universidade Corporativa”. A metodologia aplicada no estudo foi uma pesquisa de natureza exploratória, com abordagem do tipo qualitativa e aplicação de um questionário com os funcionários-usuários da Universidade em estudo. Para a análise, foram utilizadas planilhas eletrônicas e o cálculo de fórmulas como médias e contagem, os quais geraram quantitativos que auxiliaram na conclusão da pesquisa. Como conclusão do trabalho, percebe-se que o modelo de Universidade Corporativa utilizado pela CEF viabiliza o processo de aprendizagem organizacional de seus funcionários, ressalvando apenas que as possibilidades de qualificação oferecidas contribuem para o alinhamento estratégico da organização, o que não significa que, também, deva contribuir para o pleno desenvolvimento de uma carreira profissional personalizada.

Palavras-chave: Educação corporativa. Universidade corporativa. Aprendizagem organizacional.

ABSTRACT

The velocity in which changes occur in the present time has led the organizations to reflect and verify that it is necessary to capacitate its workers according to their needs, and that they require a continuous learning process in order to develop qualification skills. In this aspect, the Corporate University's goal is to cultivate and develop human talents in the business undertaking process, promoting the generation, the diffusion, the absorption and the application of the organizational knowledge, by means of an active and continuous learning process, producing results. This work aims to verify if the employees of the "Caixa Econômica Federal (CEF)", of Salvador city, are favored by an organizational learning from the corporate education program implemented by this organization's corporate university. In order to achieve this objective, it were presented several concepts and principles from authors and researchers that deal with themes such as: "Organizational Learning" and "Corporate University". The methodology applied in this study was an exploratory research, with a qualitative approach and the application of a questionnaire to the user-employees of the studied University. As for the data analysis, it were used spreadsheet and formulas to calculate averages and counting, permitting than, to have a quantitative data to help concluding the research. As for the results, it was observed that the Corporate University model used by the CEF makes it possible the organizational learning process of its workers, holding the fact that the offered qualification possibilities contribute to the organization's strategic alignment, what does not mean that, it must contribute to the entire development of a personalized professional career.

Key-words: Corporate education. Corporate University. Organizational learning.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Duas concepções do conhecimento de acordo com as perspectivas individual-cognitivista e sócio-prática da aprendizagem organizacional | 26 |
| Figura 2 – Características da perspectiva individual-cognitivista da aprendizagem organizacional..... | 28 |
| Figura 3 – Características da perspectiva sócio-prática da aprendizagem organizacional..... | 30 |
| Figura 4 – Principais componentes da mudança no sentido da aprendizagem..... | 35 |
| Figura 5 – Filosofia educacional | 56 |
| Figura 6 – Público | 56 |
| Figura 7 – Modelo utilizado | 58 |
| Figura 8 – <i>Coaching</i> | 59 |
| Figura 9 – Configuração organizacional | 63 |
| Figura 10 – Página de abertura no acesso ao <i>campus</i> virtual | 65 |
| Figura 11 – Minha Página | 66 |
| Figura 12 – Trilhas de Desenvolvimento | 67 |
| Figura 13 – Trilhas de Desenvolvimento – Grupos de Cargos | 68 |
| Figura 14 – Ambiente Colaborativo | 71 |
| Figura 15 – Eixo pedagógico..... | 73 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Mudança de paradigma do treinamento para a aprendizagem | 34 |
| Quadro 2 – Papéis das universidades acadêmicas e das UC's | 36 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| Tabela 1 – Rede Física CEF X Quantitativo de unidades | 52 |
| Tabela 2 – Participações em cursos oferecidos pela UniCaixa | 79 |
| Tabela 3 – Divisão por gênero..... | 87 |
| Tabela 4 – Cargo / função..... | 88 |
| Tabela 5 – Nível de escolaridade..... | 88 |
| Tabela 6 – Tempo de trabalho na CEF..... | 88 |
| Tabela 7 – Local de trabalho | 89 |
| Tabela 8 – Missão da UniCaixa..... | 89 |
| Tabela 9 – Visão da UniCaixa..... | 90 |
| Tabela 10 – A UniCaixa como agente educador | 91 |
| Tabela 11 – A UniCaixa como agente integrador | 92 |
| Tabela 12 – A UniCaixa como agente inovador | 92 |
| Tabela 13 – Público-alvo da UniCaixa..... | 94 |
| Tabela 14 – Público-alvo da UniCaixa – cadeia de valor..... | 94 |
| Tabela 15 – A UniCaixa como promotora de competências individuais e coletivas | 95 |
| Tabela 16 – Efetividade do estímulo de espírito crítico e criativo | 96 |
| Tabela 17 – Memória da aprendizagem organizacional..... | 97 |
| Tabela 19 – Forma de ingresso na UniCaixa – iniciativa própria | 98 |
| Tabela 20 – Atitude quanto à aprendizagem organizacional..... | 98 |
| Tabela 21 – Aplicação do conhecimento no cotidiano..... | 99 |
| Tabela 22 – A UniCaixa e o planejamento da carreira..... | 99 |
| Tabela 23 – Conhecimento e empregabilidade na UniCaixa | 100 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|------------|--|
| AMBEV | Companhia de Bebidas das Américas |
| BACEN | Banco Central do Brasil |
| BANCOP | Banco de Oportunidades |
| BB | Banco do Brasil |
| BCP | Banco Comercial Português |
| BNH | Banco Nacional da Habitação |
| CAE | Comitê de Avaliação Especial |
| CEF | Caixa Econômica Federal |
| COOPAVEL | Cooperativa Agroindustrial |
| EMBRAER | Empresa Brasileira de Aeronáutica S/A |
| EUA | Estados Unidos da América |
| FGTS | Fundo de Garantia por Tempo de Serviço |
| GENEC | Gerência Nacional de Educação Corporativa |
| GM | General Motors |
| IES | <i>Instituições de Ensino Superior</i> |
| IES | Instituições de Ensino Superior |
| LDB | Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional |
| MBA | <i>Master Business Administration</i> |
| MDIC | Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior |
| <u>MEC</u> | <i>Ministério da Educação</i> |
| PAB | Posto de Atendimento Bancário |
| PAE | Posto de Atendimento Eletrônico |
| PDI | Plano de Desenvolvimento dos Instrutores |
| PETROBRAS | Petróleo Brasileiro S/A |
| PIS | Programa de Integração Social |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |
| SENAC | <i>Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial</i> |
| SFN | Sistema Financeiro Nacional |
| SUPES | Superintendência Nacional de Gestão de Pessoas |
| T&D | Treinamento e Desenvolvimento |
| UC | Universidade Corporativa |
| UnB | Universidade de Brasília |
| UNICAIXA | Universidade Corporativa Caixa |
| UNISUL | Universidade do Sul de Santa Catarina |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 16 |
| 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 20 |
| 2.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA | 21 |
| 2.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS | 22 |
| 2.3 PROCEDIMENTOS DA ANÁLISE DE DADOS..... | 22 |
| 3 PERSPECTIVAS EM APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL | 23 |
| 3.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E CONHECIMENTO | 25 |
| 3.2 A PERSPECTIVA INDIVIDUAL-COGNITIVISTA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL | 27 |
| 3.3 A PERSPECTIVA SÓCIO-PRÁTICA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .. | 28 |
| 3.4 EDUCAÇÃO CORPORATIVA | 31 |
| 3.4.1 Universidade Corporativa..... | 36 |
| 3.4.2 Aprendizagem na Universidade Corporativa | 41 |
| 4 A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL E SUA UNIVERSIDADE CORPORATIVA – CASO EM ESTUDO..... | 49 |
| 4.1 A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL | 49 |
| 4.1.1 Histórico | 49 |
| 4.1.2 Perfil da instituição | 51 |
| 4.1.3 Estrutura e funcionamento | 52 |
| 4.2 A UNIVERSIDADE CORPORATIVA CAIXA | 52 |
| 4.2.1 Políticas e premissas de educação corporativa da CEF | 53 |
| 4.2.2 Papéis e filosofia educacional da Universidade Caixa | 54 |
| 4.2.3 Metodologia de elaboração de cursos | 57 |
| 4.2.4 Aspectos conceituais da UniCaixa | 60 |
| 4.2.5 A configuração organizacional da UniCaixa..... | 63 |
| 4.2.6 Plataforma tecnológica..... | 63 |
| 4.2.7 Modelo pedagógico..... | 71 |
| 4.2.8 Premissas de avaliação | 77 |
| 4.2.9 Atividades de educação corporativa já realizadas pela UniCaixa..... | 79 |
| 5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 81 |
| 5.1 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA UNICAIXA | 81 |
| 5.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO | 87 |
| 5.3 ANÁLISE DAS PERGUNTAS – QUESTÕES DE MÚLTIPLA ESCOLHA | 89 |
| 5.3.1 Categoria 1 – Apropriação do conhecimento sobre a missão e papéis da UniCaixa | 89 |

| | |
|---|------------|
| 5.3.2 Categoria 2 – Apropriação do conhecimento sobre o processo de aprendizagem organizacional da UniCaixa..... | 95 |
| 5.3.3 Categoria 3 – Efetividade da aprendizagem organizacional | 97 |
| 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 102 |
| REFERÊNCIAS..... | 107 |
| APÊNDICE A – Questionário aplicado com os funcionários da Caixa Econômica Federal, em Salvador, Bahia..... | 111 |

1 INTRODUÇÃO

A dinâmica de mercado, cada vez mais competitivo e globalizado, vem impulsionando as organizações a reverem, constantemente, as suas estratégias de gestão. Alicerçadas nas exigências desse contexto mundial e reforçadas pelo ágil processo tecnológico, as empresas se vêem diante de um novo paradigma: a de que a base para a formação da riqueza, quer seja no âmbito corporativo ou individual, está no conhecimento.

A demanda por educação passa a apresentar um enorme crescimento, exigindo mudanças qualitativas, maior diversificação e personalização das formações. Os profissionais necessitam aprender continuamente e as empresas, por sua vez, precisam enfrentar as dificuldades que lhes são apresentadas abrindo novos caminhos para a aprendizagem. Uma das formas adotadas por algumas empresas para fazer frente a estas novas exigências é a implantação de uma Universidade Corporativa (UC).

As UC's surgem como uma perspectiva de educação ativa e continuada, de forma a ampliar sobremaneira a visão tradicional de treinamento, procurando suprir as deficiências da educação pós-secundária. Neste sentido, a aprendizagem vem transcender as salas de aula, e passa a ocupar todos os lugares. A responsabilidade pelo ensino, a formação e certificação de competências, deixa ser restrita às tradicionais instituições de ensino, e passa, também, a ser dividida com as organizações, de forma a complementar a formação geral e profissional, com o intuito de fortalecer as estratégias empresariais.

As empresas passam a se voltar para a densificação do conhecimento em suas estruturas, em consonância com suas metas estratégicas e buscam não apenas treinar os seus empregados, mas, antes de tudo, criar um ambiente de aprendizagem contínua, no qual as pessoas possam criar, adquirir e transferir conhecimento, de forma a refleti-los em seus comportamentos na empresa. O compromisso da UC, neste contexto, é o de alinhar a aprendizagem organizacional aos objetivos estratégicos das organizações.

Surge a necessidade de cada empresa rearranjar seus espaços organizacionais e relações internas, de modo a favorecer a edificação (não necessariamente física) de ambientes de aprendizagem. O ambiente de aprendizagem não deve ser apenas um lugar, mas, sobretudo, uma combinação de políticas e recursos que instaurem uma esfera de disponibilização e permuta de conhecimentos, em que os desconhecimentos e as dificuldades não sejam vistos como ameaças, e sim, como oportunidades de crescimento pessoal e coletivo.

À luz dessas considerações, pode-se inferir que a construção desse ambiente de aprendizagem, personificado pelas universidades corporativas, justifica-se na medida em que favoreça a educação contínua na empresa, viabilizando retorno para o negócio, melhorando o nível de empregabilidade de seus funcionários e ajudando a organização a manter-se competitiva em seu ramo de atuação.

No Brasil, o surgimento das primeiras UC's acontece notadamente em 1990 e responde a um reflexo do mercado, cada vez mais globalizado, pressionando as organizações a investirem na qualificação de seus colaboradores, de forma contínua, criando ambientes de aprendizagem que favoreçam às suas estratégias competitivas. O relatório do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, divulgado pela Secretaria de Tecnologia Industrial (<http://www.mdic.gov.br>) em junho de 2006, aponta que, no Brasil, cerca de mais de 100 empresas brasileiras e serviços públicos estão desenvolvendo projetos, ou já implantaram as suas UC's, a exemplo da Petróleo Brasileiro S/A (PETROBRAS), Caixa Econômica Federal (CEF), Banco do Brasil (BB), Senado Federal, Previdência Social e os Correios.

A busca pelo conhecimento como diferencial competitivo tem motivado diversas organizações ao estudo relativo à utilização da educação corporativa como meio de desenvolvimento da aprendizagem organizacional e, entre elas, está a CEF, instituição focalizada nesse estudo. Atualmente, a CEF é a instituição financeira com maior capilaridade no País, estando presente em todos os municípios brasileiros. A rede física de atendimento conta com mais de 17 mil pontos de atendimento, integrados por 2.126 agências e postos de atendimento bancário, complementada por casas lotéricas e correspondentes bancários (CEF, 2007).

Um dos seus principais desafios frente às questões inovadoras, até então discutidas, é o de implantar um modelo de aprendizagem capaz de contemplar toda a sua capilaridade, de forma única e a contento com os seus objetivos estratégicos. A idéia de implantação da Universidade Corporativa Caixa (UNICAIXA) surgiu em 1996, com o objetivo de fazer frente a estes desafios trazidos pelo paradigma do conhecimento que se apresentava, e também como ferramenta capaz de viabilizar a disseminação do conhecimento, através do fomento a uma aprendizagem contínua.

A UniCaixa surgiu na década em que as empresas, de modo geral, necessitavam reestruturar-se para enfrentar o aprofundamento da crise econômica que se abatia sobre o país. A competitividade era o tema recorrente à época, em todo o meio empresarial. Este cenário impunha importantes desafios e seria necessário que as organizações e seus trabalhadores se

incorporassem às novas tecnologias, sob pena de sucumbir ante a concorrência extremamente acirrada. Nesse contexto, a previsibilidade dos ambientes tornou-se extremamente complexa fazendo com que as empresas, para se manterem competitivas, modificassem seus parâmetros de gestão, focando seus investimentos também no desenvolvimento do seu capital intelectual.

Embora algumas empresas brasileiras tenham implantado UC's em suas estruturas para aprimoramento do seu capital humano, ainda não se tem claro se este modelo de gestão educacional está colaborando de fato para o processo de aprendizagem organizacional. Frente a este panorama, este estudo se propõe a reunir evidências empíricas, a partir do estudo de caso da UC implantada na CEF, em Salvador, Estado da Bahia, e pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: a UC da CEF contribui para o processo de aprendizagem organizacional dos seus funcionários, em Salvador?

Após ser apresentado o problema deste estudo, deve-se discorrer sobre a sua justificativa e, nesse sentido, percebe-se que a educação corporativa é um tema que vem ganhando interesse nos estudos da área de Administração. De acordo com Eboli (2004), a educação é um tema que interessa a todos os setores da sociedade, inclusive o corporativo. A educação corporativa vem crescendo em importância no contexto das organizações que pretendem competir em um ambiente cada vez mais imprevisível e começam a perceber que a capacidade do seu pessoal para construir e operar a empresa do futuro é o fator que as diferenciará.

As organizações deverão propiciar um ambiente de aprendizagem, incentivando os empregados a buscar uma qualificação focada no desempenho das suas atividades, assegurando a liberação da capacidade criativa, formulando uma visão para o futuro, respeitando as diferenças e aproveitando as peculiaridades para obter as melhores ações, intenções e soluções.

A unidade desta pesquisa é uma grande empresa do setor bancário – a CEF –, situada nas principais regiões do território nacional. O que justifica a escolha da empresa é a utilização de um programa de educação corporativa, desde 2001, em larga escala. Além disso, ela proporciona um acesso irrestrito aos procedimentos desse estudo, oferecendo condições para o desenvolvimento da pesquisa em seu ambiente.

A relevância do tema para a gestão empresarial é elevada na medida em que este reflete relação direta com o diferencial estratégico que tanto as organizações vêm buscando, neste novo contexto globalizado, não só agregando valor pelo alinhamento das estratégias corporativas, mas também na consecução da rotina de papéis e atribuições das pessoas no seu trabalho diário.

Após discorrer sobre a justificativa, como objetivo geral, pretende-se verificar se os funcionários da CEF, em Salvador, estão favorecidos a uma aprendizagem organizacional a partir do programa de educação corporativa implementado na UC da empresa. De forma a alcançar, no decorrer da pesquisa, o objetivo acima proposto, estão elencados abaixo os objetivos específicos:

a) identificar e descrever como está estruturado o programa de educação corporativa, praticado pela UniCaixa;

b) examinar a estrutura do programa de educação corporativa praticado pela UniCaixa e o processo de aprendizagem organizacional, na visão de dirigentes e funcionários, e;

c) analisar a importância do programa de educação corporativa implementado na UniCaixa para o favorecimento da aprendizagem organizacional.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Ao definir como objeto a UniCaixa e como objetivo a sua contribuição para o processo de aprendizagem organizacional, optou-se pela realização de uma pesquisa de natureza exploratória e abordagem do tipo qualitativa. A escolha dessa categoria de pesquisa deve-se ao fato de estarmos tratando de um assunto pouco explorado e desse tipo de abordagem possibilitar a exploração e a consideração dos múltiplos aspectos envolvidos no fato estudado.

Segundo Gil (1996), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que o presente trabalho tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos, relativos aos fatos estudados. Mesmo sendo bem flexível, o planejamento da pesquisa exploratória, na maioria dos casos, assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso.

Dessa forma, sendo o estudo de caso uma técnica voltada para a descrição de fenômenos, que permite o entendimento dos fatores que regem suas relações, independentemente dos números envolvidos, ele foi escolhido como método apropriado para investigar as questões apresentadas neste estudo.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais. Experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análises de informações são alguns exemplos de outras maneiras de se realizar pesquisas.

A unidade desta pesquisa envolve uma grande empresa do setor bancário – a CEF. As fontes utilizadas, que contribuíram para a obtenção dos dados e para a análise da investigação, foram a *home page* da instituição, bem como a sua Intranet, e visitas técnicas para observação do ambiente de aprendizagem, além de reuniões e entrevistas, baseadas em questionário semi-estruturado, com funcionários que foram capacitados pela UniCaixa, em Salvador.

O objetivo principal da pesquisa de campo foi o de identificar e analisar a prática de educação corporativa na instituição, em seus aspectos qualitativos, tais como o objetivo principal, a meta, a missão, a forma de implantação e os resultados alcançados, tendo como eixo de orientação analítica o referencial teórico construído na revisão da literatura.

Os questionários, o acompanhamento, a observação e as reuniões formaram a base do levantamento dos dados primários e secundários, fornecendo as informações necessárias para a análise da efetividade da aprendizagem organizacional, por meio do programa de educação contínua implementado pela instituição e viabilizado através de sua UC.

Para atender à pesquisa de caráter qualitativo, foi desenvolvido e aplicado um questionário com a finalidade de colher a percepção dos funcionários, em relação ao programa de educação corporativa da empresa e a sua respectiva efetividade para a aprendizagem organizacional. A fim de facilitar o recolhimento das respostas, o questionário foi enviado por e-mail aos funcionários, o que favoreceu uma grande disponibilidade de respostas, em função da independência de horário e local, totalizando 137 questionários válidos dos 203 obtidos.

Como o questionário tratava de questões referentes à UniCaixa, tornou-se necessário estabelecer uma pré-seleção dos entrevistados. Foi determinado o seguinte critério: o funcionário deveria ter participado de pelo menos um curso oferecido pela UC e permanecido em sua unidade de atuação por, no mínimo, 1 ano, a fim de que pudesse ter o senso de avaliação necessário quanto a efetivação da aprendizagem organizacional, percebida em seu âmbito de atuação corporativa, favorecido pela UC .

A escala utilizada na pesquisa foi a de *Likert*, como forma de mensurar a percepção dos funcionários, variando de 1 a 7, com os extremos indicando “concordo plenamente” e “discordo plenamente”.

2.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Na pesquisa qualitativa, a amostra deve ser representativa da população em estudo, não existindo uma preocupação extenuante com a determinação precisa do tamanho da população investigada ou com a amostra retirada desta.

Os dados primários foram coletados por meio de questionário semi-estruturado envolvendo 137 funcionários da instituição, e os dados secundários obtidos de fontes internas da organização. Do processo de análise, emergiram categorias que se articularam a um conjunto de perguntas do questionário aplicado e à própria fundamentação teórica, com o objetivo de elucidar a questão central da pesquisa. A população objeto do estudo desta pesquisa foi constituída por funcionários da CEF, lotados em Salvador, Bahia. Incluíram-se funcionários, de ambos os sexos, dos diferentes níveis de escolaridade – médio e superior – segmentados em variados extratos funcionais (nível gerencial e nível operacional), localizados em agências, órgãos regionais e superintendência.

2.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Neste estudo, recorreu-se a dados de fontes primária e secundária, visando torná-lo mais abrangente, profundo e dotá-lo de efetividade. Os dados primários desta pesquisa foram obtidos por meio das respostas ao questionário semi-estruturado, o qual foi enviado por e-mail aos funcionários. O contato com os funcionários foi facilitado pelo corpo gestor da UniCaixa e, no total, foram obtidas 137 respostas.

Buscou-se garantir aos funcionários pesquisados a proteção do completo anonimato, como forma de propiciar-lhes uma maior segurança e tranquilidade ao participar da pesquisa. O roteiro de perguntas deste estudo (APÊNDICE A) foi composto de questões fechadas (com opções de respostas propostas por legenda). O propósito das perguntas era o de caracterizar os entrevistados e determinar a capacidade destes em opinar sobre o tema proposto.

As fontes que compuseram esta coleta de dados secundários foram: normativos internos da instituição, portal da UC na intranet, *folders* e outros materiais impressos relativos à educação corporativa, pesquisas, artigos científicos e dissertações relacionadas à temática deste estudo.

2.3 PROCEDIMENTOS DA ANÁLISE DE DADOS

Na análise dos dados efetiva-se a descrição, categorização e interpretação dos dados coletados, de modo a buscar atender às questões formuladas no estudo, elucidando o problema de pesquisa para que, enfim, encaminhem-se propostas de alteração da realidade.

Neste estudo, a análise de dados procurou seguir os padrões da investigação qualitativa, ou seja, recorreu à análise das respostas obtidas e complementadas por dados secundários. Tanto os dados primários como os secundários foram cotejados com a fundamentação teórica, como forma de inferir “se” os funcionários da CEF, em Salvador, compreendem e acolhem as possibilidades de aprimoramento profissional, via aprendizagem organizacional, disponibilizadas por sua UC, objeto deste estudo.

3 PERSPECTIVAS EM APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A era do conhecimento traz para as organizações uma nova perspectiva quanto aos insumos estratégicos para que permaneçam competitivas, uma vez que são somados aos seus ativos recursos intangíveis, como a educação e o conhecimento. Enquanto terra, trabalho, matérias-primas e até o capital podem ser considerados recursos finitos, o conhecimento é inexaurível.

Esta realidade reflete importante desafio para as instituições e indivíduos e é apontada por diversos autores que enfatizam a aprendizagem organizacional como condição fundamental para sobreviver neste ambiente competitivo (TOFFLER, 1990).

Aprendizagem é o coração da habilidade empresarial de se adaptar rapidamente ao ambiente marcado pela mudança. Ela é a chave para ser capaz de identificar as oportunidades rápida e completamente. Assim, uma companhia deve aprender melhor que seus concorrentes e aplicar seu conhecimento, promovendo mais negócios que os outros competidores. (TOFFLER, 1990, p. 89).

O conceito de aprendizagem aplicada ao contexto organizacional surge ao longo da década de 80, sendo mais difundido nos anos 90. Muitos autores contribuíram para a discussão e aprofundamento do tema. Dentre eles, destacam-se os trabalhos de Argyris e Schon (1978), no qual as noções de circuito simples e duplo de aprendizagem (single and double looping learning) ganham dimensão conceitual; e o de Senge (2000), que contribuiu com o modelo de organização de aprendizagem.

Para Argyris e Schon (1978) a aprendizagem envolve os processos de detectar e corrigir erros. Quando algo dá errado, o processo inicial é procurar por uma nova estratégia dentro de um mesmo conjunto de variáveis, promovendo dessa forma aprendizagens incrementais ou de circuito simples (single loop learning). Quando ocorre um questionamento acerca das regras, normas e valores, a tendência é ocorrer uma mudança radical ao invés de incremental. Dessa forma tem-se uma aprendizagem de circuito duplo (double loop learning). Para os autores, este último tipo de aprendizagem é fundamental para que as organizações possam lidar com o contexto atual de mercado intenso e de mudanças e incertezas.

O modelo de aprendizagem de Senge (2000) aponta para a expressão *Learning Organization* (Organizações de Aprendizagem). Os termos Organização de Aprendizagem e Aprendizagem Organizacional eram utilizados de forma intercambiável, onde o primeiro termo era mais utilizado pelos consultores, os quais tratavam o assunto numa linha mais prescritiva. (LOIOLA; BASTOS, 2003).

Uma crítica ao modelo de Senge (2000), discutida por Pinto (2001), dá conta de que uma das principais dificuldades para se obter a aprendizagem dentro das organizações é como obter as condutas adequadas e alinhá-las aos objetivos empresariais, como coordenar um processo que é pessoal, individual, ao longo de processos coletivos, sob o controle da organização. Dessa forma, o autor entende que o termo “organizações que aprendem” é impróprio, uma vez que considera que são as pessoas que aprendem, não as organizações, mesmo que aprendam através de experiências propiciadas pelas organizações.

As pesquisas sobre o tema da aprendizagem nas organizações ainda fomentam os estudos de muitos outros autores, abrangendo um amplo escopo de definições, tais como: Aprendizagem Organizacional, Gerenciamento do Conhecimento, Gestão da Aprendizagem, dentre tantos outros que estão longe de alcançar uma unanimidade conceitual (ARGYRIS; SCHON, 1978; ARGYRIS, 2000; KOLB, 1997).

Entretanto, Wang e Ahmed (2003 apud SOUZA-SILVA, 2007) discutem o conceito de aprendizagem organizacional por meio de seis focos de compreensão: a) foco na socialização da aprendizagem individual; b) foco no processo; c) foco na cultura; d) foco no gerenciamento do conhecimento; e) foco no desenvolvimento contínuo; e f) foco na criatividade e inovação.

O foco na socialização da aprendizagem individual aponta os indivíduos como agentes relevantes para as organizações aprenderem. Dessa forma, a capacidade de os profissionais aprenderem mais rapidamente vai determinar, em última instância, a vantagem competitiva à disposição da organização (DE GEUS, 1998). Para este foco, uma organização de aprendizagem pode ser definida ou medida em termos da soma total de aprendizagem individual socializada coletivamente (WANG; AHMED, 2003 apud SOUZA-SILVA, 2007).

O foco no processo ou sistema compreende a organização como um sistema de aprendizagem, uma espécie de sistema de processamento, aquisição, interpretação e armazenamento da informação.

O foco na cultura é uma das ênfases mais fortes na literatura sobre aprendizagem organizacional. Essa perspectiva compreende que a cultura de uma organização tem forte influência para a ativação de um time colaborativo de profissionais com capacidade para fomentar a aprendizagem organizacional, bem como, culturas tradicionalmente hierárquicas podem se constituir como anti-aprendizagem, minando a capacidade das organizações de competir no mercado global.

Wang e Ahmed (2003 apud SOUZA-SILVA, 2007, p. 58) apontam que o foco no gerenciamento do conhecimento reflete a aprendizagem organizacional como mudanças no

estado do conhecimento, assinalando que o conhecimento organizacional está “armazenado parcialmente nos indivíduos, em forma de experiência, habilidades, capacidades pessoais e, em parte, nas organizações, na forma de documentos, arquivos, regras, regulações e padrões.”

O quinto foco trata do desenvolvimento contínuo, no qual os autores se referem à organização de aprendizagem como a que está sempre em busca da melhoria contínua dos seus processos.

Finalmente, o sexto foco trata da criatividade e inovação, apostando na conjunção desses dois fatores para mudar as regras dos setores em que a organização atua (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

3.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E CONHECIMENTO

À luz dos seis focos de compreensão da aprendizagem organizacional, Souza-Silva (2007) sintetizou a análise da aprendizagem organizacional em duas grandes perspectivas: a individual-cognitivista e a sócio-prática.

Ainda de acordo com este autor, o que vai definir a escolha por esta ou aquela perspectiva é a forma pela qual cada um compreende o conhecimento. A perspectiva individual-cognitivista compreende o conhecimento como sendo de natureza cognitiva e codificada. Neste aspecto se depreende o conhecimento cognitivo como aquele que depende de talentos conceituais e habilidades cognitivas, sendo também conhecido como conhecimento abstrato, ou seja, uma propriedade intelectual ligada a uma pessoa e certificada pelos direitos autorais ou alguma outra forma de reconhecimento, por exemplo, uma publicação.

A perspectiva sócio-prática, entretanto, concebe o conhecimento como: a) sócio-relacional, b) prático e c) integralmente tácito e explícito. O conhecimento é sócio-relacional porque reside nas interações sociais que acontecem no próprio ambiente de trabalho, no decorrer das atividades laborais (WENGER, 1998 apud SOUZA-SILVA, 2007).

O conhecimento é prático porque é adquirido por meio da ação, pela vivência prática e relacionado à forma de resolução dos problemas por meio de um conhecimento pessoal, íntimo de uma situação, ao invés de regras abstratas.

O conhecimento é integralmente tácito e explícito porque sempre comporta essas duas dimensões. A dimensão explícita é transmissível em linguagem sistemática e formal e representa apenas uma pequena parte da totalidade do conhecimento. A dimensão tácita é

mais abstrata, porém mais subjetiva, o que a torna difícil de ser sistematizada (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). De acordo com Argyris e Schon (1978) “sabemos mais do que podemos verbalizar.”

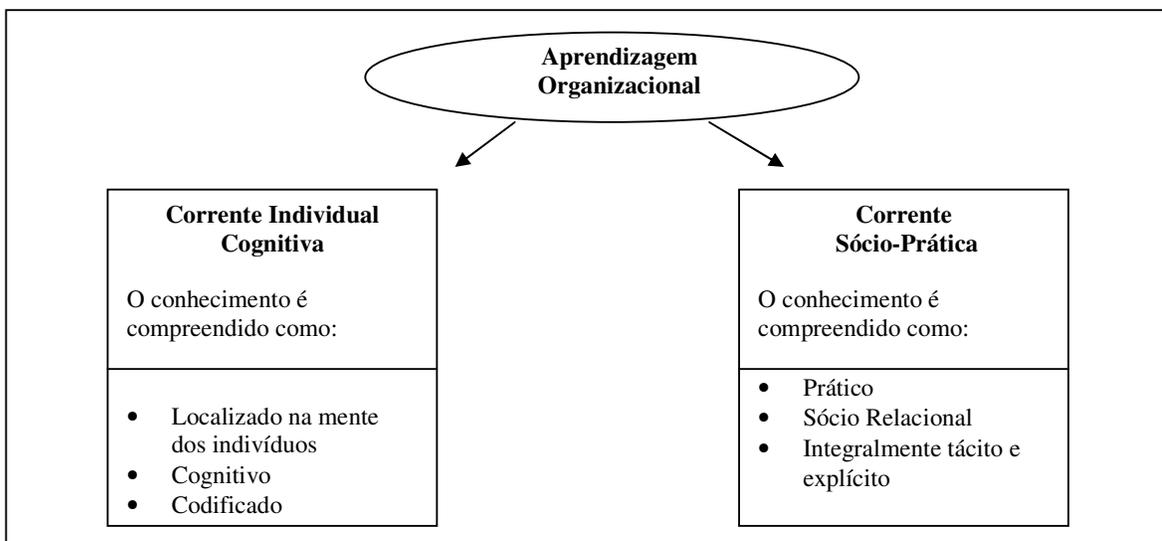


Figura 1 – Duas concepções do conhecimento de acordo com as perspectivas individual-cognitivista e sócio-prática da aprendizagem organizacional
Fonte: Souza-Silva (2007).

Há de se levar em conta, também, a perspectiva estratégica, na qual a aprendizagem organizacional vem sendo discutida por De Geus (1997; 1998), que a teoriza como sendo o processo pela qual as gerências mudam os modelos mentais compartilhados de suas empresas, seus mercados e seus concorrentes. De Geus (1998) associa o planejamento corporativo ao aprendizado institucional. O autor levanta importantes questões, ao defender que o sucesso de uma empresa tem como prerrogativas o seu aprendizado institucional contínuo, bem como as conseqüentes mudanças corporativas que ele pode vir a provocar. As questões levantadas dão conta de investigar como uma empresa aprende e se adapta, além de tentar buscar qual é o papel do planejamento no aprendizado organizacional.

O autor chama atenção para a questão do aprendizado como vantagem competitiva. Ele aponta que a estratégia ideal para que as empresas do futuro ganhem maior competitividade em seu mercado de atuação é a capacidade de seus gerentes de aprenderem mais rápido do que seus concorrentes. Assim, o planejamento do aprendizado configura-se numa estratégia capaz de promover a sobrevivência organizacional, sobretudo nas empresas familiares, nas quais o imprevisto ainda prepondera em detrimento do planejado.

Sem dúvida, o conhecimento é o elemento que envolve todas essas perspectivas que pretendem discutir a aprendizagem organizacional, seja a perspectiva estratégica, a

individual-cognitivista ou a sócio-prática. Neste sentido, as perspectivas partem do pressuposto de que é limitada a noção de conhecimento como “algo estritamente localizado na mente dos indivíduos ou codificado em textos, livros, banco de dados e outras representações.” (SOUZA-SILVA, 2007, p. 56).

3.2 A PERSPECTIVA INDIVIDUAL-COGNITIVISTA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Esta perspectiva de discussão da aprendizagem organizacional é rotulada como a mais tradicional, que concebe o conhecimento como um processo que se realiza por meio de construções cognitivas, podendo ser codificado e transmitido fora de contextos onde ele foi gerado. De acordo com essa abordagem, a aprendizagem organizacional iguala-se à idéia da soma das aprendizagens individuais, em que os indivíduos se caracterizam como agentes fundamentais para o processo de construção da aprendizagem (WANG; AHMED, 2003 apud SOUZA-SILVA, 2007).

A noção de aprendizagem se dá com o preenchimento do déficit de conhecimento que uma pessoa possui. Geralmente, ocorre no cenário da sala de aula, sendo o treinamento o mecanismo de transmissão mais comumente utilizado, no qual o conhecimento é visto como algo totalmente transferido de uma pessoa para outra, por intermédio de exposições orais totalmente desvinculadas do contexto em que esse conhecimento é aplicável (FREIRE, 1967; ESTRELA, 2003; SOUZA-SILVA, 2007). De acordo com essa noção, pode-se abstrair que, quanto mais treinamento uma pessoa tenha, mais ela deterá aprendido e, conseqüentemente, quanto maior quantidade de treinamentos uma organização promover, maior será a quantidade de profissionais qualificados.

De acordo com Souza-Silva (2007), este pensamento é totalmente limitante, simplificando sobremaneira o processo de aprendizagem, pois se esquece de privilegiar outros dispositivos importantes capazes de disseminar o conhecimento na sua totalidade. Dessa forma, depreende-se que não existe uma relação causal e direta entre treinamento e aprendizagem, uma vez que outros fatores merecem ser considerados como os de ordem emocional, psicológica, social, cultural e política.

Mesmo se o conhecimento ‘objetivo’ é acessível através de artefatos que possuam objetividade (livros, filmes,...), o conhecimento subjetivo encontra-se naqueles que participam na prática. É impossível aprender em um livro como distinguir o som de uma flauta. Tal distinção pode ser realizada somente através da interação com outras

pessoas que são habilitadas em tal atividade. Participar na prática significa aprender a lógica desta prática. (SOUZA-SILVA, 2007, p. 59).

Percebe-se uma negligência clara da perspectiva individual-cognitivista da dimensão tácita do conhecimento, na medida em que o iguala a condição de informação, concebendo-o como um estoque e não como um processo.

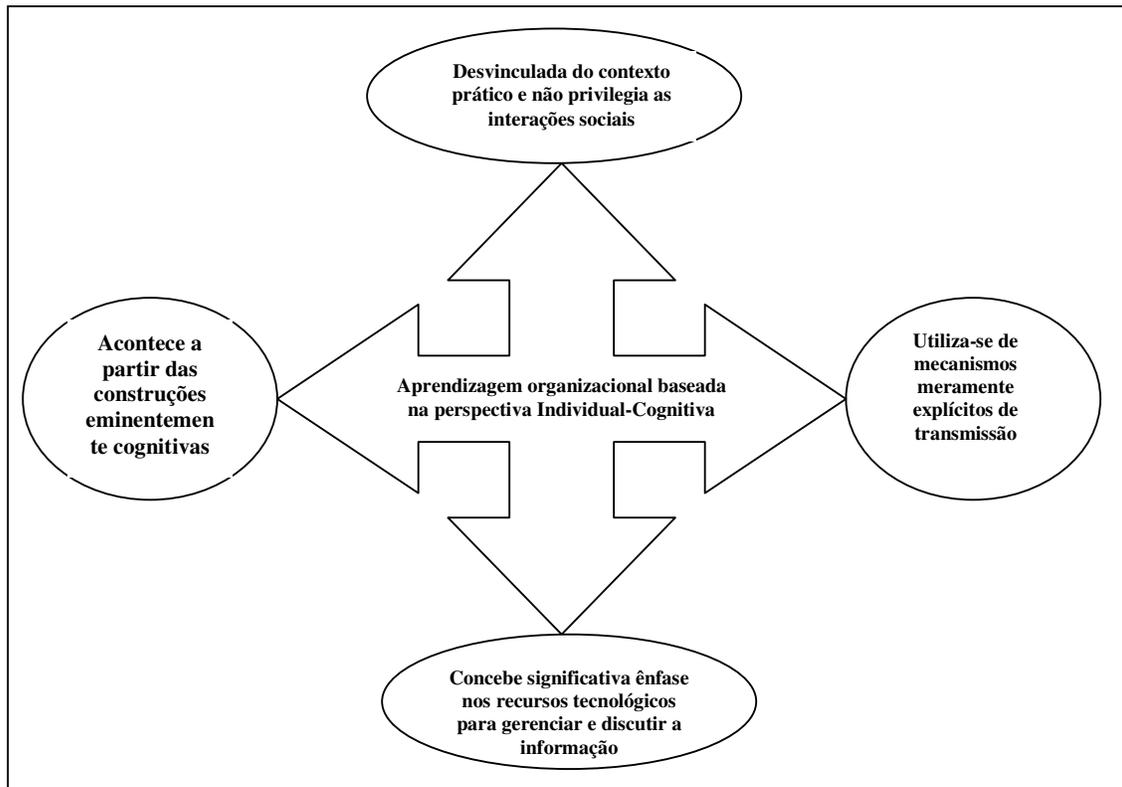


Figura 2 – Características da perspectiva individual-cognitivista da aprendizagem organizacional
Fonte: Souza-Silva (2007, p. 61).

3.3 A PERSPECTIVA SÓCIO-PRÁTICA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Ao contrário da abordagem individual-cognitiva, a sócio-prática concebe o conhecimento (ou ação a conhecer) a partir de um processo sócio-cultural e baseado na prática.

Essa ‘revolução’ rompe com o modelo previamente dominante que implicitamente compreendia os aprendizes como atores individuais, processando informações ou modificando suas estruturas mentais e substitui isso pela idéia de aprendizes como seres sociais que constroem seus aprendizados a partir de interações sociais dentro de um específico contexto de suas práticas laborais. (SOUZA-SILVA, 2007, p. 72).

A visão dessa abordagem se sustenta sobre a égide de muitas teorias a cerca do entendimento sobre aprendizagem. De acordo com Souza-Silva (2007), tradições teóricas apóiam essa discussão como, por exemplo, os trabalhos sobre a Fenomenologia e o Interacionismo Simbólico.

A Fenomenologia buscava legitimar o que as pessoas realmente faziam no seu cotidiano como uma categoria de estudos, dando à prática a importância de que o conhecimento está intimamente relacionado com aquilo que as pessoas realizam, fazem. Acentua ainda que sujeito e objeto existem dentro de um contexto social e histórico. O Interacionismo Simbólico aponta que o conhecimento só pode ser acessado por meio da operação das atividades laborais. Neste caso, torna-se social e, conseqüentemente, provisório, uma vez que se torna sujeito a negociações locais.

A perspectiva sócio-prática, em linhas gerais, possui quatro características:

a) É baseada na prática e em contextos sócio-interacionistas – o conhecimento está intimamente ligado, como o próprio nome já diz, a contextos sócio-internacionais. A aprendizagem acontece de forma processual e vinculada à prática, não sendo restrita às salas de aula, às sessões de treinamento, aos livros-textos ou exercícios;

b) É mediada por artefatos materiais e simbólicos – os artefatos estão ligados à prática, por exemplo, a bola não pode ser desvinculada da ação da aprendizagem de jogar futebol;

c) Possui natureza espaço-temporal – existe uma preocupação com o lugar e o momento onde acontece a aprendizagem, estabelecendo uma natureza relacional dentro de uma prática situada geograficamente, temporariamente e de forma relacional;

d) É enriquecida por meio das perturbações das ordens estabelecidas – esta característica reflete a idéia de que o conhecimento é efêmero e está sendo socialmente revisado e negociado. As anormalidades e as perturbações das ordens estabelecidas são importantes momentos em que a aprendizagem se intensifica, gerando oportunidades fundamentais para o sistema de atividades (WENGER, 1998 apud SOUZA-SILVA, 2007).

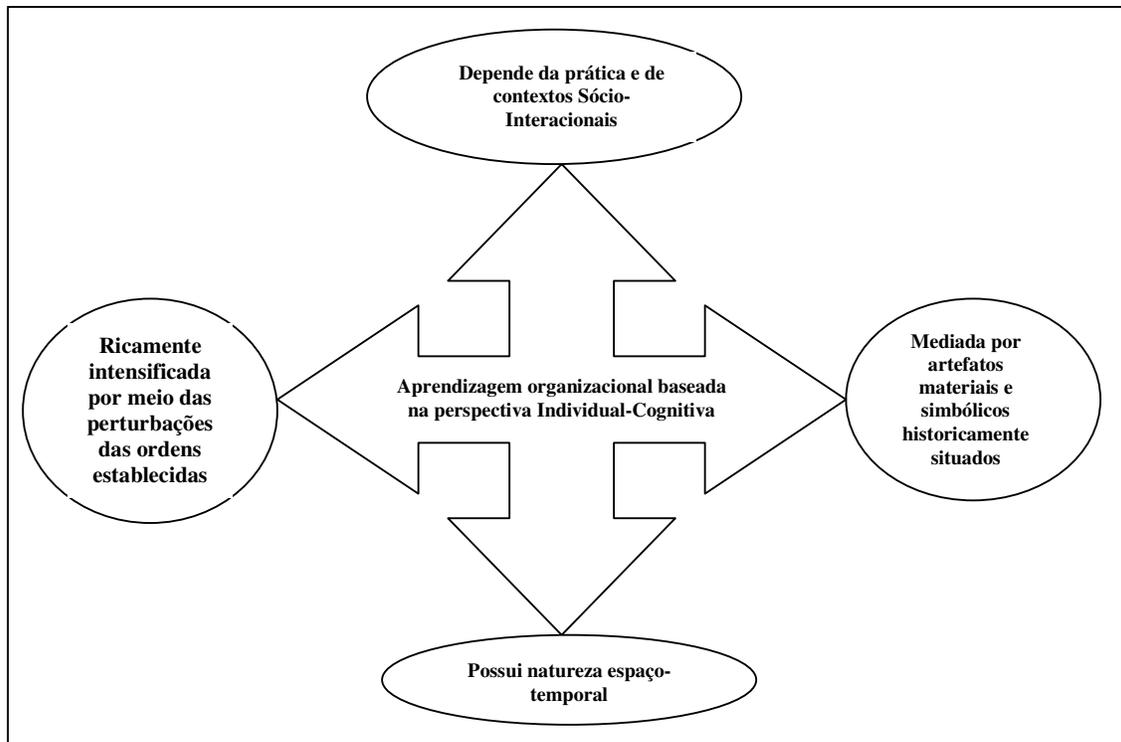


Figura 3 – Características da perspectiva sócio-prática da aprendizagem organizacional
 Fonte: Souza-Silva (2007, p. 67).

Conforme se pode observar, muitas são as teorias que dão conta do processo de aprendizagem organizacional, enfatizando o conhecimento, requisito fundamental para o desenvolvimento de competências, sejam elas de caráter individual ou corporativo. O novo paradigma, que reflete o conhecimento como foco de atenção, pretende que a competência individual se traduza em aprendizado organizacional, valorizando o compartilhamento das experiências particulares em toda a empresa. Por outro lado, para gerar um aprendizado organizacional útil, o indivíduo deve buscar multiplicidade de visões de mundo e enfoque, já que muitas soluções inovadoras para os problemas podem ser encontradas fora do enfoque tradicional (MCGEE; PRUSAK, 1994).

Sem dúvida, o desafio desse novo paradigma aponta para a capacidade de aprendizagem das organizações. Esta se torna uma imposição necessária tanto aos empregados quanto às organizações, que deverão imergir em um processo de desenvolvimento cognitivo contínuo. As organizações contemporâneas devem vislumbrar a valorização do aprendizado e da educação continuada, se colocando atentas às constantes mudanças, em função de novas e sofisticadas tecnologias que exigem desenvolvimento de estratégias de aprendizagem técnica e organizacional, visando o aumento da produtividade do

conhecimento, que se traduzirá em inovação e aperfeiçoamento de produtos e serviços e no surgimento de novas capacidades.

Diante desse cenário que se impõe, não basta às organizações apenas dominarem o conhecimento sobre o que é aprendizagem organizacional. É fundamental a existência de uma “estrutura” concreta para implementação do processo de aprendizagem.

A próxima seção pretende discutir como a educação corporativa, materializada por meio das universidades corporativas, surgem como resposta a este cenário de desafios, constituindo um novo modelo para a aprendizagem e o desenvolvimento organizacional.

3.4 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A definição do termo “educação corporativa” não é uma tarefa simples, uma vez que reflete a complexidade própria de um mundo progressivamente mais competitivo e integrado. O conceito passa por questões que envolvem o nascer de um novo paradigma dentro do âmbito corporativo, que aponta para o conhecimento, viabilizado pela aprendizagem contínua, como mecanismo capaz de diferenciar competitivamente as organizações frente a esse novo panorama.

De acordo com Drucker (1997), no início do século XXI, 85% dos empregados nos Estados Unidos da América (EUA) iriam requerer educação ou algum tipo de qualificação pós- secundária, em comparação com 40% na década de 1950 e 65% no início dos anos 1990.

Argyris (2000) aponta que a empregabilidade está assumindo, cada vez mais, o contexto de “trabalho do conhecimento”, com uma orientação multiforme que combine especialização técnica, reflexão crítica, capacidade de liderança e de convivência em equipe, com forte orientação para tender as necessidades dos clientes e disponibilidade para mudança contínua.

Esse contexto vem se configurando principalmente após a Segunda Guerra Mundial, período em que houve grandes avanços tecnológicos, sobretudo nos setores de telecomunicações, informática e transportes. O capital financeiro se tornou mais disponível, fácil de ser movimentado ao redor do mundo e, conseqüentemente, menos escasso. As nações ocidentais saíram da era do capital financeiro e ingressaram na era do capital intelectual, colocando em destaque um novo fator de produção: o conhecimento.

A multiplicação de conhecimentos passou a exercer um papel importante para a produtividade, notadamente no Japão do pós Segunda Guerra Mundial, influenciando novos

modelos de gestão, onde se destaca o toyotismo. O Japão desenvolveu um modelo que primava pela qualidade e incentivava a busca pela produtividade através da flexibilização da automação.

Além dos padrões flexíveis do modo de produção, o toyotismo, modelo que acabou influenciando outros países do mundo, primava também pela organização do trabalho em estruturas organizacionais menos verticalizadas a fim de favorecer maior horizontalidade ao processo decisório, ao tempo em que indicava que a capacidade de aprender e trabalhar em equipe seriam fatores essenciais para elevar o padrão de desempenho.

O modelo de gestão japonês implicava no redirecionamento do mercado e exigia melhorias para enfrentar a competitividade e possuir alguma vantagem. Nonaka e Takeuchi (1997), ao efetuarem estudos sobre as empresas japonesas, identificaram que o conhecimento tácito, por meio da junção de experiências individuais a valores intangíveis como crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor, era a principal fonte de manutenção da vantagem competitiva japonesa.

O acúmulo de conhecimentos e a capacidade de (re) criá-lo, sob as mais variadas formas e fontes, tornaram-se o principal desafio de profissionais, engajados a permanente capacitação em sua área de atuação, e de organizações que precisam se manter competitivas. Além disso, a rapidez com que o conhecimento torna-se obsoleto coloca em xeque qualquer possibilidade de armazená-lo e retê-lo. O processo do conhecimento passa a ser entendido como dinâmico e contínuo.

Nos anos 1980 e 1990, o toyotismo sacramenta o processo de acumulação do conhecimento, ao empreender mecanismos de modernização das empresas através da capacitação das pessoas. É neste contexto que surgem as primeiras universidades corporativas, motivadas pela alta competitividade do mercado.

Diversos outros autores como Senge (2000), Fleury e Fleury (2002), Eboli (2001) e Vergara (2000) convergem com a percepção de que a passagem da administração taylorista/fordista para a gestão flexível acentuou a mudança de um importante paradigma para a gestão das organizações. Este novo paradigma, que traz o conhecimento como bandeira principal, causou impactos significativos no comportamento das organizações, como, por exemplo: a mudança das estruturas verticalizadas e centralizadas para estruturas horizontais e amplamente descentralizadas; a tendência em suprimir a divisão entre trabalho mental e manual; necessidade, em todos os níveis da organização, de pessoas com capacidade de pensar e de executar diversas tarefas ao mesmo tempo.

Como resposta a este cenário, a educação corporativa surge como proposta de uma estratégia voltada à gestão e desenvolvimento da aprendizagem organizacional. Os modelos de gestão organizacional passam a ser desafiados a encarar essa nova realidade e apostar mais no setor de educação corporativa a fim de assegurar a sobrevivência da própria empresa no futuro (DRUCKER, 1997).

O aprendizado ganha importância significativa dentro do espaço organizacional e sobre ele pesa as expectativas de ser relevante para as qualificações e competências necessárias ao sucesso na economia do conhecimento. Nesta perspectiva, a educação passa a ser um investimento prioritário que melhora a produtividade e agrega valor às pessoas e à organização, configurando-se, deste modo, num importante diferencial competitivo.

Esta visão sobre o aprendizado corrobora fundamentalmente com os pressupostos teóricos de Meister (1999), que apresenta a educação corporativa como estratégia competitiva em decorrência das mudanças no ambiente de negócios, buscando, para isto, o alinhamento dos programas e práticas educacionais com os resultados do empreendimento. Diante disso, a educação corporativa vem se colocando como uma estratégia capaz de promover a aprendizagem organizacional, oportunizando ao mesmo tempo, o desenvolvimento humano e a sobrevivência das organizações contemporâneas.

Em um conceito abrangente, que articula um amplo conjunto de dimensões, Meister (1999, p. 78) define:

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

Ainda segundo a autora, o conceito de educação corporativa remete a um grande guarda-chuva estratégico ao alinhar conhecimento às metas organizacionais. Isto requer um novo padrão de educação, entendida como instrumento-chave de uma mudança cultural que fomente o conhecimento organizacional. Meister (1999) atribui à sustentação desse cenário algumas forças decisivas:

- a) flexibilidade das organizações – capacidade de as organizações tornarem-se adaptáveis às novas exigências de mercado, por meio de uma gestão mais flexível, com estruturas não-hierárquicas;
- b) Era do conhecimento – o conhecimento passa a ser o ativo estratégico das organizações inseridas na nova economia;

- c) obsolescência do conhecimento – o conhecimento passa a ter prazo de validade proporcional às mudanças dos cenários organizacionais;
- d) empregabilidade – tornar-se sempre empregável em lugar de permanecer estabilizado, inerte em um emprego para toda a vida, e;
- e) educação para estratégia global – perspectiva do conhecimento holístico, evidenciando-se a necessidade de formação de pessoas com visão global, internacional dos negócios.

Este cenário, que remete quase a uma sacralização da capacitação continuada em prol da sustentação das estratégias negociais, não é totalmente novo, mas é atualizado pelo entendimento das forças decisivas apontadas por Meister (1999). Os tradicionais centros de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) já manifestavam preocupação com a manutenção do conhecimento através do desenvolvimento de habilidades. O foco nas habilidades tornou-se insuficiente, em função do contexto dessa economia informacional, e precisou ser ampliado para o desenvolvimento de competências, que favorecesse a um aprendizado organizacional contínuo, pautado por diretrizes estratégicas.

A mudança de paradigma na qual o foco do treinamento vai além do trabalhador isoladamente, para o desenvolvimento da capacidade de aprendizado da organização, pode ser melhor visualizada a seguir:

| Antigo paradigma de treinamento | | Paradigma de aprendizagem no Século XXI |
|---|----------------------|---|
| Prédio | Local | Aprendizagem disponível quando solicitada – a qualquer hora, em qualquer lugar |
| Atualizar qualificações técnicas | Conteúdo | Desenvolver competências básicas do ambiente de negócios |
| Aprender ouvindo | Metodologia | Aprender agindo |
| Funcionários internos | Público-alvo | Equipes de funcionários, clientes e fornecedores de produtos |
| Professores/consultores de universidades externas | Corpo docente | Gerentes Seniores internos e um consórcio de professores Universitários e consultores |
| Evento único | Frequência | Processo contínuo de aprendizagem |
| Desenvolver o estoque de qualificações do indivíduo | Meta | Solucionar problemas empresariais reais e melhorar o desempenho no trabalho |

Quadro 1 – Mudança de paradigma do treinamento para a aprendizagem

Fonte: Meister (1999, p. 22).

A obsolescência do conhecimento passa a ser uma questão chave a ser considerada pelas organizações, preocupadas em ajustar o prazo de validade do saber com a atualização das competências críticas necessárias à sustentabilidade do negócio empresarial. O processo do conhecimento passa a ter um caráter estratégico e é apropriado pelo mundo corporativo, que busca desenvolver o seu próprio sistema educacional intimamente alinhado às metas estratégicas do negócio.

Neste contexto, surgem as universidades corporativas, com o objetivo de oferecer o espaço de construção do conhecimento corporativo. De acordo com Eboli (2004, p. 67) “a missão da Universidade Corporativa consiste em formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua.”

As UC's aparecem como uma nova proposta para fomentar um tipo de conhecimento que esteja mais alinhado ao negócio e, em função disso, as organizações estão reestruturando os ambientes de aprendizagem, para que eles sejam proativos, centralizados, determinados e realmente estratégicos por natureza. Dentre as mudanças entre o sistema tradicional e o em surgimento, destaca-se a responsabilidade pelo processo de aprendizagem, que deixa de ser do domínio do departamento de treinamento para chegar aos gerentes empresariais. A figura a seguir se propõe a ilustrar os principais componentes dessa mudança no sentido da aprendizagem baseada no desempenho.

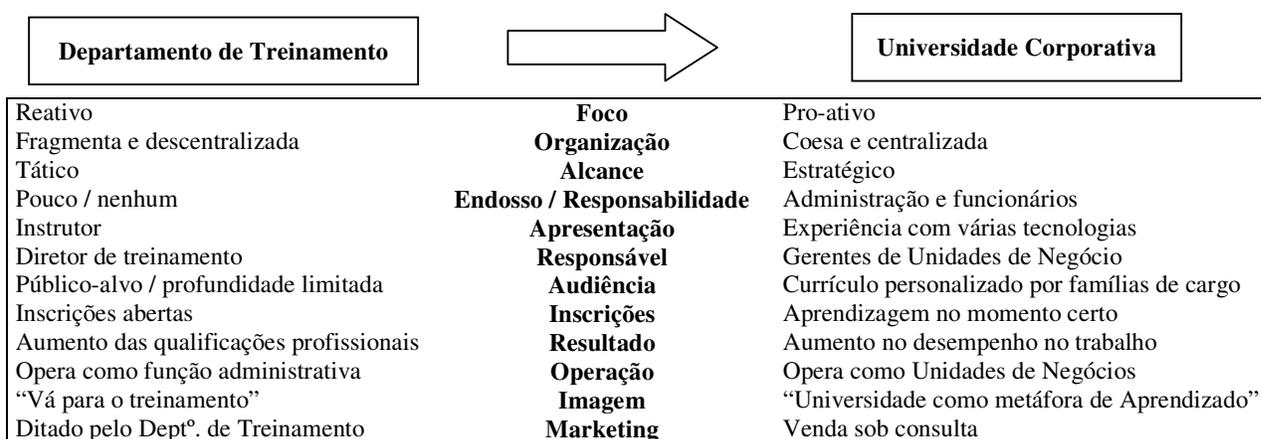


Figura 4 – Principais componentes da mudança no sentido da aprendizagem
 Fonte: Meister (1999, p. 23-24).

Adotar o conceito de universidade dentro de um contexto corporativo, que pretenda alinhar competências às metas estratégicas, não é uma tarefa fácil. O termo universidade, para este fim, não parece apropriado e vem sendo criticado por muitos acadêmicos. Mas, ainda de acordo com Meister (1999) a apropriação do termo é apenas no sentido de dar credibilidade a um espaço que vise à sistematização do conhecimento. Segundo a autora, muitas organizações estão optando por assim definir a sua função educacional porque a mensagem é clara: aprender é importante e a conotação de universidade passa esse significado.

O Quadro a seguir, entretanto, deixa claras as diferenças existentes entre os papéis pertinentes às universidades acadêmicas e as corporativas:

| Universidades Acadêmicas | Universidades Corporativas |
|---|--|
| Desenvolver competências essenciais para o mundo do trabalho | Desenvolver competências essenciais para o mundo dos negócios |
| Aprendizagem baseada em sólida formação conceitual e universal | Aprendizagem baseada na prática dos negócios |
| Sistema de educação formal | Sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências |
| Ensina crença e valores universais | Ensina crença e valores da empresa e do ambiente dos negócios |
| Desenvolver cultura acadêmica | Desenvolver cultura empresarial |
| Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade | Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes |

Quadro 2 – Papéis das universidades acadêmicas e das UC's

Fonte: Eboli (1999, p. 67).

Entre as empresas brasileiras, já é possível verificar algumas iniciativas de educação corporativa, entretanto, grande parte dessas iniciativas não vem apresentando os resultados esperados (EBOLI, 1999; MUNDIM; RICARDO, 2004). O motivo talvez decorra de que tais programas de educação corporativa não estejam considerando importantes aspectos, como a forma de aprendizagem, a adaptação ao negócio e a condicionante de tempo.

De acordo com Mundim e Ricardo (2004), programas de educação continuada englobam não apenas o mapeamento das competências necessárias a serem desenvolvidas, mas, também, as práticas de aprendizagem organizacional, as técnicas de gestão do conhecimento e as novas formas de aprendizagem, como suporte ao processo de capacitação.

A educação corporativa, neste contexto até então discutido, passa a ser encarada pelas organizações como assunto de destaque. O processo de educação dentro das corporações era considerado e, em muitos casos ainda é, função do departamento de recursos humanos, mais diretamente falando da área de treinamento e desenvolvimento. À medida que cresce a compreensão de que a educação deve ser considerada um processo contínuo e não um evento isolado, a educação corporativa ganha força nas organizações.

Em razão desse cenário, várias empresas reconhecendo a rápida obsolescência do conhecimento e a necessidade de desenvolver seus próprios sistemas educacionais de forma alinhada às suas estratégias competitivas, estão implantando projetos de educação corporativa, nos quais se destacam as UC's.

3.4.1 Universidade Corporativa

O surgimento das UC's ocorre nos EUA, na década de 50, quando a General Electric implantou a *Crotonville*. Em 1985, já havia no mundo pelo menos 400 empresas com centros

educacionais implantados e os números de hoje já dão conta de, pelos menos, 2.000 instituições, só neste país.

As UC's geralmente predominam em grandes empresas, mas médias ou pequenas organizações também podem implantá-las, por meio de consórcio ou parcerias. No Brasil, de acordo com Eboli (2004), o processo de implantação das universidades corporativas está apenas começando, mas já se pode citar a implantação de algumas dessas instituições em empresas como a Accor, Alcoa, Companhia de Bebidas das Américas (AMBEV), Azaléia, BB, Carrefour, CEF, Correios, Cooperativa Agroindustrial (COOPAVEL), Credicard, Datasul, Elma Chips, Empresa Brasileira de Aeronáutica S/A (EMBRAER), Gessy Lever, General Motors (GM), HSBC, McDonald's, Motorola, Natura, Novartis, Rhodia, Souza Cruz, TAM Linhas Aéreas, Telemar, Visa, Volkswagen, Xerox, dentre outras, observando-se que, muitas delas, são extensões locais do modelo implantado nas matrizes americanas.

Ainda segundo Eboli (2004, p. 81), a tendência de implantação de UCs pelas grandes organizações está apenas no início, na medida em que estas percebem “a necessidade de renovar seus tradicionais centros de treinamento e desenvolvimento (T&D) para a estratégia empresarial, agregando valor ao resultado do negócio.”

Embora já existam muitas iniciativas de implantação desses centros educacionais, seu conceito ainda é relativamente novo. Franco (1999 apud COSTA, 2001, p. 45) define UC como “uma atividade estrategicamente orientada para integrar o desenvolvimento das pessoas, como indivíduos, ao desempenho esperado delas como equipes em que todos possuirão uma visão estratégica dos destinos da organização.”

Meister (1999, p. 34) afirma que a UC “é um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização.”

Nesse sentido, se faz muito abstrato o uso do termo “guarda-chuva estratégico”, levando a interpretações subjetivas. Na Administração, o termo estratégia e sua variante estratégica podem ter vários usos e significações.

Todas as estratégias da vida real precisam misturar as duas (estratégias deliberadas e emergentes) de alguma forma [...]. Em outras palavras, as estratégias devem formar bem como ser formuladas. Por exemplo, uma estratégia guarda-chuva significa que as linhas gerais são deliberadas (como buscar faixas superiores de mercado), ao passo que os detalhes são deixados para emergir no percurso (quando, onde, como). (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 18).

Para Junqueira e Vianna ([entre 2000 e 2006]), a UC pode ser definida como sendo:

[...] uma forte evolução qualitativa da tradicional área de treinamento e desenvolvimento a qual, longe de caracterizar um rótulo, uma embalagem

redesenhada, ou muito menos um modismo, virá representar um instrumento viabilizador de uma base humana que sustente o desenvolvimento estratégico das empresas.

Para Eboli (2004, p. 48), a UC “é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências.”

Os conceitos dos autores dão ênfase ao desenvolvimento das pessoas pelo aprendizado para o alcance de metas estratégicas organizacionais. Neste sentido, a principal meta das universidades corporativas é a de preparar os trabalhadores de uma organização para aproveitarem ao máximo as novas mudanças na gestão e institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua alinhada com as estratégias básicas da organização (MEISTER, 1999).

Ainda segundo a autora, embora se discuta a respeito de UC's há, pelo menos, 40 anos, desde que a General Electric lançou a Crotonville, em 1955, o verdadeiro surto de interesse na criação de uma UC, como complemento estratégico do gerenciamento do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários de uma organização, ocorreu no final da década de 80.

De acordo com Eboli (2004, p. 45), “a UC surge no final do século XX como o setor de maior crescimento no ensino superior.”

Este crescimento da utilização do aprendizado no setor corporativo foi percebido também por Teixeira (2001, p. 29), quando afirma que, entre as décadas de 50 e 70, nos EUA, as empresas formaram grupos para melhorar as competências profissionais de seus trabalhadores. “Essas infra-estruturas educacionais dentro das organizações proliferaram em todo país e ficaram conhecidas como universidades, institutos ou faculdades corporativas. A meta era que os profissionais estivessem à par ou adiante de todos acontecimentos.”

Meister (1999) aponta que, no início, o objetivo das UC's era se constituir em um pouco mais que centros destinados a melhorar as habilidades dos seus técnicos. Esta condição permaneceu até os anos 80, quando corporações de alta tecnologia, com investimentos significativos em pesquisa e desenvolvimento, deram início a um novo ciclo de desenvolvimento para as universidades corporativas.

Diante desse contexto, verificou-se um verdadeiro surto de organizações dispostas a implantar seus espaços corporativos de aprendizagem. No entanto, as entidades que apenas oferecem treinamento tradicional, mesmo que esse treinamento tenha muitas frentes e seja extensivo a todos os empregados na organização, não podem ser consideradas como UC's.

O que diferencia a UC de um espaço educacional qualquer ou centro de treinamento tradicional é a sua postura pró-ativa voltada para uma cultura de aprendizagem, onde as ações são customizadas, opera como uma unidade de negócio, empenhando esforço contínuo direcionado à educação, sempre com o apoio relevante da direção da empresa.

Neste sentido, Meister (1999) complementa que a meta principal de uma UC é preparar os trabalhadores para que seja institucionalizada uma cultura de aprendizagem contínua alinhada com as estratégias básicas da empresa. Ter uma UC deve ser visto, então, não apenas como um objetivo organizacional, mas como um meio para ajudar a organização a atingir os seus objetivos estratégicos. Esta abordagem tende a considerar a administração estratégica como um processo de “aprendizado coletivo, que visa desenvolver e explorar as competências distintas, difíceis de serem imitadas, propiciando vantagem competitiva para as organizações.” (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 82).

Apesar de ser fato para as organizações a necessidade de implantar uma UC para incremento e viabilidade de suas estratégias corporativas, há de se dizer que outros fatores, igualmente importantes, também podem contribuir para esta implantação, por exemplo o desejo de melhorar sua imagem perante o mercado e seus clientes. De acordo com Tobin (1998), a manutenção de uma UC causa uma boa impressão aos clientes e sócios e fornece prestígio ao setor de treinamento, sendo estes fatores ponderáveis na decisão de implantação de uma delas.

Entretanto, a implantação de uma UC não é uma tarefa simples. Meister (1999) apresenta dez componentes fundamentais e necessários para o sucesso da construção das UC's:

a) formar um sistema de governabilidade – a idéia é estruturar um comitê gestor de implantação e de controle, que envolva a alta direção e seus executivos principais, com papéis e responsabilidades bem definidas;

b) criar uma visão – estabelecer uma visão clara de futuro inerente aos pressupostos de criação, de forma coerente, de uma universidade corporativa;

c) definir aspectos operacionais – quais objetivos, quais níveis funcionais atingir, que programas ofertar, qual público-alvo, até onde envolver a cadeia produtiva, como será a sua auto-sustentação e, inclusive, qual o percentual da folha de pagamento deve ser destinado ao programa;

d) definir a forma da organização – como será o estudo (centralizado ou descentralizado), quais serão seus critérios, qual o custo X benefício, filosofia da

aprendizagem, como será a administração e acompanhamento do curso, critérios de marketing, etc.;

e) identificar os interessados – um dos muitos aspectos que distinguem uma UC do departamento tradicional de T&D é a amplitude do público-alvo que ela atende e se inclui, além dos funcionários, fornecedores e clientes;

f) criar produtos e serviços – além da criação dos produtos, serviços e do programa criar, também, soluções abrangentes e integradas às estratégias empresariais da organização, com um ambiente propício à aprendizagem;

g) selecionar parceiros para o processo de aprendizado – selecionar e estabelecer um leque de parcerias que inclua consultores, fornecedores de treinamento, Instituições de Ensino Superior (IES) e colégios;

h) desenvolver estratégia tecnológica – buscar selecionar a tecnologia bem como os meios de aprendizado (Internet, intranet, ensino à distância, laboratórios, vídeos, teleconferências, soluções em linha ou em sala de aula);

i) desenvolver sistemas de avaliação – criar sistema de medição de desempenho, que permita perceber o impacto do aprendizado sobre os negócios e missão da empresa, e;

j) comunicar... comunicar... comunicar – estabelecer estratégias de divulgação e marketing da UC, com o objetivo de criar uma imagem positiva de crescimento e desenvolvimento, emitindo, também, relatórios para os analistas de investimento sobre as metas e resultados alcançados.

Este é um modelo de implantação prescrito por Meister (1999) como receita de sucesso. Ainda assim, cabem avaliações pertinentes sobre esta prescrição, apesar de o modelo apresentar consonância com os dias atuais. Existe uma lacuna a ser levada em consideração no que diz respeito ao estágio em que se encontra uma organização em sua gestão do conhecimento.

Segundo Pereira (2001), antes de se implantar um sistema de aprendizagem pautado no modelo de UC, deve-se atentar às condições políticas, culturais e tecnológicas existentes na organização para a implantação de uma cultura de aprendizagem. De acordo com o autor, é muito difícil elaborar uma definição precisa de UC à medida que é um modelo recente em sua aplicação e ainda incipiente em sua formulação. No Brasil, sua ocorrência se dá em grandes organizações de capital nacional ou multinacional e, também, em alguns casos de associações patronais. Há de se levar em conta, também, o considerável volume de investimentos necessários à sua implantação e implementação, fator impactante para viabilização de sua ocorrência em empresas de médio porte.

Vale ressaltar que propostas e fórmulas de sucesso são muito bem vindas dentro desse segmento de implantação de UC's ainda em discussão. Entretanto, não se pode deixar de levar em consideração que tais modelos podem refletir questões personificadas de sucesso, estando de longe de atingir uma fórmula corporativa unânime. Neste sentido, o modelo de UC está merecendo estudos mais aprofundados e questões importantes ainda precisam ser resolvidas.

O seu direcionamento exclusivo para as necessidades de mercado, por exemplo, por si só já inviabiliza o despertar de uma consciência verdadeiramente crítica que possibilite o desenvolvimento humano de forma integral e a manifestação de todas as suas potencialidades. (PEREIRA, 2001, p. 99).

Outra crítica ao modelo de Meister (1999) diz respeito à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, que deve ocorrer pela gestão do conhecimento, sendo esse, sim, seu conteúdo diferencial. “Percebe-se que, no modelo de universidade corporativa, as dimensões explícita e tácita do conhecimento, e suas interações, não são suficientemente contempladas.” (PEREIRA, 2001, p. 95). Assim, não há consistência necessária ao desenvolvimento, de fato, de uma cultura de aprendizagem contínua e de gestão do conhecimento.

“Se isso não ocorre, se não se privilegia o conteúdo (cultura da aprendizagem) em detrimento da forma (modelo de universidade corporativa) não teremos transformação significativa e sim uma simples mudança de rótulos e de aparências.” (PEREIRA, 2001, p. 99).

O crescimento das UC's está sinalizando uma demanda por um novo modelo de educação – que seja oferecido no momento necessário e que tenha como foco as qualificações, o conhecimento e as competências de que os trabalhadores precisam dispor para obter empregabilidade e sucesso no mercado global altamente instável.

3.4.2 Aprendizagem na Universidade Corporativa

De acordo com Meister (1999), existem três áreas em que os programas de aprendizagem desenvolvem-se nas UC's:

- a) cidadania corporativa – incute em todos os níveis de funcionários a cultura, os valores, as tradições e a visão da empresa. Nesse conceito de cidadania está implícita uma forte identificação com os valores centrais da empresa em que se trabalha. É motivada pela necessidade de a organização desenvolver um modo de pensar compartilhado;
- b) estrutura contextual – oferece a todos os funcionários uma visão geral de como atuam a empresa, seus clientes, concorrentes e as melhores práticas dos outros. Os

funcionários adquirem um conhecimento sólido das características e dos benefícios dos produtos e serviços da empresa, como ela ganha dinheiro, como seus negócios se comparam com os da concorrência e, o mais importante, como aprender com as melhores práticas das empresas de primeira linha que determinam os padrões de excelência dentro do mercado, e;

c) competências básicas do ambiente de negócios – representa um conjunto de atitudes, conhecimentos e competências que os funcionários necessitam para exercer suas atividades, contribuindo para a obtenção de vantagem competitiva da empresa. As competências básicas comuns identificadas nas empresas são as seguintes: aprender a aprender, comunicação e elaboração, raciocínio criativo e solução de problemas, conhecimento tecnológico, conhecimento de negócios globais, desenvolvimento de liderança e autogerenciamento da carreira.

Há de se levar em conta que a aprendizagem na UC é, também, amplamente sustentada pelo uso da tecnologia da informação e comunicação, como internet, intranet, aprendizagem multimídia, aprendizagem via satélite, tecnologias de aprendizagem corporativa e campi virtual, sempre vinculando esta aprendizagem às estratégias da empresa. Ao longo do tempo, a capacitação corporativa em sala de aula, conforme se conhece atualmente, será apenas uma parte – e em certos casos uma pequena parte – da abordagem adotada pelas organizações para a qualificação de seus funcionários (abordagem presencial ou semi-presencial).

Além de possibilitar atendimento a um número maior de pessoas, as novas tecnologias permitem um incremento considerável na produção de novos treinamentos, utilizando mídias alternativas. Com isso, percebe-se um maior número de cursos oferecidos e mais pessoas se beneficiando deles. Essa revolução, como é reconhecida por alguns profissionais da área, representa o diferencial de uma UC. Entretanto, é necessário examinar, criticamente, se as novas tecnologias educacionais estão produzindo realmente seres autônomos, independentes intelectualmente e preocupados com a transformação do contexto em que estão inseridos.

Outro aspecto a ser questionado é o fato de que o excesso de informações disponíveis com as novas tecnologias educacionais pode criar estresse e sensação de impotência do indivíduo diante do seu volume monumental. Profissionais das UC's defrontam-se, portanto, com o desafio de tornar a tecnologia, parte viável e produtiva do ambiente de aprendizado.

A aprendizagem dentro da UC não ocorre de forma isolada, pois estabelece vínculos com outros sistemas de aprendizagem, tais como universidades locais, universidades reconhecidas nacionalmente, universidades internacionais, escolas da comunidade, institutos

técnicos, empresas de treinamento, empresas de consultoria e organizações de aprendizagem, possibilitando relacionamentos mais próximos.

As parcerias entre empresa e IES mostram-se essenciais para o sucesso da UC e da organização que a acolhe. A experiência na prestação do serviço educacional, envolvendo a empresa, gestão e bases pedagógicas, aliada ao conhecimento especializado do negócio da organização, permite uma sinergia benéfica no processo ensino-aprendizagem.

Ainda de acordo com Meister (1999), as diferenças entre as UC's, em muitos aspectos, são superficiais, uma vez que todas buscam o mesmo objetivo fundamental, que é tornar-se uma instituição em que o aprendizado seja permanente. A autora salienta que são dez os objetivos e princípios que constituem a base do poder que as UC's têm, como forma de mobilizar os empregados para que eles formem uma força de trabalho de altíssima qualidade, necessária para que a organização tenha sucesso no mercado global:

1) Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização: como o modelo de universidade é baseado em competências e vincula a aprendizagem às necessidades estratégicas da empresa, este princípio dará sustentação aos objetivos da organização.

De acordo com Teixeira (2001), as organizações empresariais de sucesso serão aquelas que conseguirem atrair, desenvolver e reter talentos com qualificações, perspectivas e experiências necessárias para dirigir uma empresa global.

2) Considerar o modelo da UC um processo e não necessariamente um espaço físico destinado à aprendizagem: nas UC's, o importante é o estímulo, ao contrário do que acontece no treinamento tradicional em que o processo de aprendizagem tem início e fim. Através do estímulo, o aluno deve ser encorajado a buscar sempre novas qualificações e competências e a responsabilizar-se pelo aprendizado dessas novas qualificações, tendo foco sempre no processo de aprendizagem.

Teixeira (2001) alerta para a necessidade de se possuir espaço físico próprio, fundamental para compartilhar as melhores práticas e transferir o conhecimento de aluno para aluno.

3) Elaborar um currículo básico em torno dos três "Cs": desenvolver a Cidadania Corporativa, proporcionar uma Estrutura Contextual para a empresa e criar Competências Básicas entre os funcionários no ambiente de negócios formam o currículo básico das UC's. Uma das características mais marcantes do modelo da UC é a maior ênfase no treinamento formal de funcionários de todos os níveis nos valores, crenças e cultura da organização. Independente do nome ou de como o curso é elaborado e oferecido, a meta é semelhante em

muitas organizações: incutir em todos, desde o auxiliar de escritório até o mais alto executivo, os valores e a cultura que diferenciam a organização e a tornam especial assim como definir comportamentos que possibilitam aos funcionários “viver esses valores”.

A cidadania corporativa busca desenvolver valores, crenças, tradições e a cultura organizacional em todos os funcionários da empresa nos diversos níveis hierárquicos, estimulando o orgulho e fortalecendo seu vínculo com a empresa.

A estrutura contextual proporciona a todos os funcionários uma noção clara do contexto em que a empresa está inserida, seus negócios, clientes e fornecedores, concorrentes, melhores práticas do mercado e como estão os resultados da empresa.

As competências técnicas visam combinar técnicas de como aprender, de comunicação e colaboração, liderança, criatividade/resolução de problemas, conhecimentos tecnológicos, de negócios globais, bem como autogerenciamento da carreira.

4) Treinar a cadeia de valor: a eficácia do treinamento está diretamente relacionada com sua amplitude, ou seja, precisa englobar não apenas os funcionários, mas também os membros mais importantes da cadeia de clientes, parceiros, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã. A abordagem ampla envolve o treinamento e educação proativos dos principais participantes da cadeia de valor da empresa – fornecedores em um extremo e clientes no outro. Percebe-se que se todos os membros vitais da cadeia tiverem conhecimento da visão, dos valores, missão e metas de qualidade da empresa assim como de cada competência que sustenta sua vantagem competitiva, a empresa estará mais bem preparada para atingir seus objetivos empresariais.

De acordo com Teixeira (2001), as empresas que desenvolveram suas UC's reconheceram que o sucesso de seus fornecedores e clientes é vital para seu próprio sucesso. Em vez de tratá-los como adversários, essas organizações assumem que montar parcerias com os principais elos da cadeia de valor é o caminho mais curto para conseguir vantagem competitiva no mercado. O propósito é incentivar os principais parceiros a investirem em pessoas.

5) Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de desenvolvimento da aprendizagem: a transferência de novas informações não é o principal objetivo do treinamento dentro das universidades corporativas, mas a sua transformação em um laboratório de aprendizagem para toda a cadeia de valor. O treinamento também engloba saber como os outros agiram e melhoraram sua produtividade, seja dentro da corporação ou nas melhores práticas das empresas inovadoras.

6) Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado, inclusive como facilitadores: muitas universidades transferiram a tarefa de facilitar a aprendizagem de especialistas externos para líderes internos, estimulando que essas lideranças participem ativamente do processo de aprendizagem e que efetivamente incorporem em suas atribuições a responsabilidade pelo processo de aprendizagem. O comprometimento dessas lideranças vai desde o processo de diagnóstico das competências essenciais, abrange o desenho e a formatação dos programas e chega até a aplicação propriamente dita.

7) Passar da alocação corporativa para a fonte de recursos próprios: a partir do momento que se estabelece uma evolução consistente e a universidade corporativa se torna uma realidade, o valor dos seus serviços alcançam patamares cada vez maiores. Nesse momento, a remuneração pelos seus serviços torna-se viável. As organizações que adotam esse modelo invariavelmente criam um mercado aberto de treinamento e educação.

8) Assumir um foco global no desenvolvimento de programas de aprendizagem: um dos papéis desempenhados pela UC é oportunizar aos funcionários da corporação o conhecimento do universo empresarial globalizado. Criar programas de treinamento que utilizem como exemplos as melhores práticas de várias partes do mundo e engajar os líderes a participar de várias realidades analisando mercados em potencial, trocando experiências capazes de enriquecer toda a cadeia de valor, permitem que a empresa possa competir com sucesso no mercado globalizado.

9) Criar um sistema de avaliação dos resultados e dos investimentos: conseguir analisar o impacto dos serviços prestados pela UC nos resultados da empresa é um grande desafio. Para Eboli (2004), é fundamental avaliar quanto o negócio foi realmente beneficiado com o treinamento, uma vez que o desafio de tornar as ações e os programas educacionais economicamente viáveis muitas vezes exigem um grande esforço por parte da empresa.

Na visão de Meister (1999), é necessário que os gerentes das universidades corporativas façam para si próprios três perguntas quando começam a desenvolver um sistema de avaliação:

a) que impacto provoca no capital humano em termos de manutenção, satisfação e inovação dos funcionários?;

b) que impacto provoca nos clientes, internos e externos, em termos de manutenção, satisfação e metas empresariais atingidas?;

c) que impacto provoca em termos de estratégias e metas empresariais atingidas?

10) Utilizar a UC para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados: uma das principais finalidades da universidade corporativa é permitir que a empresa possa penetrar

em novos mercados buscando oportunidades de negócios que, provavelmente, não estariam disponíveis sem a sua implantação, na medida em que se compromete em reunir o aprendizado e a busca do aperfeiçoamento constante. Neste aspecto, Meister (1999, p. 58) utiliza como exemplo o depoimento de Vincent Serritella, da Motorola, que diz:

Ao final desta década, nossa intenção é de que a Motorola University represente uma vantagem competitiva única. Com isso, quero dizer que iremos ajudar a empresa a penetrar mercados que estariam fechados se contássemos apenas com nossa capacidade de oferecer resposta técnica. Acreditamos que a Motorola University nos permitirá ver e ouvir com vários olhos e ouvidos o que está acontecendo no mundo e levar essas informações de volta para a organização.

Eboli (2004, p. 59) define que o sucesso de um sistema de educação corporativa depende dos sete princípios abaixo:

a) competitividade – desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa diante da concorrência, ampliando assim sua capacidade de competir, através da valorização da educação organizacional. “Significa buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial por meio da implantação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas empresariais e humanas”;

b) perpetuidade – “entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão da herança cultural, a fim de perpetuar a existência da empresa”;

c) conectividade – “privilegiar a construção social do conhecimento, estabelecendo conexões e intensificando a comunicação e a interação. Objetiva ampliar a quantidade e a qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo”;

d) disponibilidade – “oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis para que os colaboradores realizem a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”;

e) cidadania – “estimular o exercício da cidadania individual e corporativa, formando atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la, e de atuar pautados por postura ética e socialmente responsável”;

f) parceria – “entender que desenvolver continuamente as competências dos colaboradores é uma tarefa complexa, exigindo que se estabeleçam parcerias internas (com líderes e gestores) e externas (instituições de nível superior)”;

g) sustentabilidade – “ser um centro gerador de resultados para a empresa, procurando sempre agregar valor ao negócio. Pode significar também buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e autosustentável”;

De acordo com Mundin e Ricardo (2004, p. 106-108), cinco princípios norteiam as estratégias de educação corporativa, dando forma e orientando o processo educacional, servindo de trilha para a tomada de decisão quanto aos planos, programas e ações, conforme apresentado abaixo:

a) sustentação ao negócio da empresa – as empresas só se desenvolvem quando as pessoas que a compõem crescem profissionalmente.

O processo de educação corporativa é reconhecido como uma ferramenta que contribui para esse crescimento profissional que tem por objetivo dar sustentação ao negócio. Todas as ações que dão suporte a esse princípio devem ter como foco o desenvolvimento e a retenção do capital intelectual, além de fomento à cultura de inovação na empresa. (MUNDIM; RICARDO, 2004, p. 106).

b) educação permanente, orientada e acompanhada – através do desenvolvimento contínuo das competências dos seus funcionários, as empresas têm condições de disputar o mercado globalizado.

A educação corporativa é focada na aprendizagem contínua e no desenvolvimento permanente dos empregados, de forma orientada e acompanhada. As soluções de aprendizagem devem ser centradas em aprendizagens significativas e garantir o estreito vínculo entre o conhecimento e a realidade de trabalho do empregado. (MUNDIM; RICARDO, 2004, p. 106).

c) responsabilidades compartilhadas – deve-se sempre salientar a co-responsabilidade dos gestores e empregados da organização pela efetividade dos programas educacionais. “A prática desse princípio deve estar baseada em uma forte valorização da liderança educadora. O gestor deve ser reconhecido pela empresa ao exercitar seu papel de líder educador, para o qual deve receber toda qualificação e apoio necessário.” (MUNDIM; RICARDO, 2004, p. 107).

d) respeito à diversidade – as empresas abrigam indivíduos que possuem atitudes, estilo de vida, valores e motivações pessoais diversas.

As ações educacionais devem levar em conta o respeito às diferenças pessoais e profissionais, considerando a multiplicidade de estilos de aprendizagem. Insere-se aqui o conhecimento aprofundado da cultura organizacional, a adequada apreensão da cultura interna e o impacto da mesma nos processos de mudança. (MUNDIM; RICARDO, 2004, p. 107).

e) democratização do acesso às oportunidades – como um dos objetivos das organizações é prover seus funcionários de treinamento, desenvolver programas diretamente relacionados a experiências do trabalho, auxilia esse processo. As ações da educação corporativa devem assegurar aos empregados, oportunidades iguais de acesso ao

conhecimento. A criação e manutenção de condições propícias para o aprendizado, que, por sua vez, estão intimamente relacionadas com o modelo de gestão de pessoas praticado na empresa e o quanto o gestor valoriza o investimento na educação de sua equipe é que garantem a democratização do acesso. “Tais condições abrangem desde criar condições físicas e psicológicas para a aprendizagem, até organizar apropriadamente o processo de trabalho e o tempo dedicado às atividades, de modo que seja possível a dedicação à educação.” (MUNDIM; RICARDO, 2004, p. 108).

De acordo com Junqueira e Vianna ([entre 2000 e 2006]), para que a organização tenha sucesso na implantação de uma UC, é necessário seguir os “Mandamentos de Ouro”:

- a) personalização – planejamento e desenvolvimento de cada indivíduo;
- b) mútuo comprometimento – jamais cair na limitação do paternalismo unilateral;
- c) responsabilidade social – desenvolver a capacitação empreendedora em seus clientes;
- d) tecnologia – logística do ensino a distância, propiciada pelo avanço da telemática;
- e) homogeneização – conteúdo de homogeneização de conhecimento e inteligência;
- f) pluralismo – deve ser um campo aberto a todos os “satélites de negócios” da empresa;
- g) unidade de negócios – uma UC é um centro de resultados;
- h) mensuração de resultados – controle sobre os principais indicadores de resultado da organização;
- i) compartilhamento – criar a rede interna de conhecimento com ênfase na comunicação permanente da *best practices*;
- j) consciência de resultados – investimentos físicos deverão ser criteriosamente analisados em consonância com o porte da empresa e suas necessidades específicas;
- k) heterodoxia – para atingir a excelência, uma UC jamais poderá se restringir ao modelo sala de aula – aluno/professor.

Percebe-se que muitos são os caminhos indicativos para a implantação de sucesso de uma UC, o que leva várias empresas a repensar e/ou questionar seus modelos e a se empenharem em atingir e consolidar padrões superiores de competitividade. Na busca desse diferencial, muitas já constataram através de experiências bem-sucedidas que a educação gera competência, que se transforma em qualidade, que promove maior competitividade e que conseqüentemente resulta em maior lucro.

4 A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL E SUA UNIVERSIDADE CORPORATIVA – CASO EM ESTUDO

4.1 A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

4.1.1 Histórico

A CEF é uma instituição financeira, sob forma de empresa pública, que atua em todo o território nacional e integra o Sistema Financeiro Nacional (SFN). Vinculada ao Ministério da Fazenda, auxilia a política de crédito do Governo Federal e está sujeita às decisões e à disciplina normativa do órgão competente e à fiscalização do Banco Central do Brasil.

A instituição foi fundada na cidade do Rio de Janeiro, pelo imperador D. Pedro II, com o objetivo de receber as economias populares, sob a garantia do governo, e inibir a atividade de outras empresas que não ofereciam garantias aos depositantes e ainda concediam empréstimos a juros exorbitantes.

Seu processo de expansão pelo país começou em 1874, instalando-se nas províncias de Alagoas, São Paulo, Pernambuco, Paraná e Rio Grande do Sul e, já em 1892, proclamada a República, começou a atuar de forma autônoma e com a finalidade de expandir pontos de atendimentos em cidades ou vilas.

Desde o seu surgimento, a instituição já despontava em seu caráter popular e social, ao favorecer empréstimos aos mais diferentes níveis sociais da então sociedade do momento: de príncipes e barões a escravos esperançosos em acumular os recursos necessários à compra da alforria.

Em 1915, as Caixas Econômicas começaram a operar com empréstimos, sob caução de títulos da dívida pública da União, letras e bilhetes do Tesouro nacional. A oferta de serviço da caderneta de poupança ganha grande destaque e sucesso, bem como a credibilidade dos seus serviços. Diante de todo esse sucesso, o governo de Getúlio Vargas, criou as carteiras hipotecárias, de consignações, de cessão de cheques, de cobranças e de pagamento.

O início das operações de empréstimo comercial e em consignação para servidores públicos, em 1934, deu novo impulso aos negócios realizados pelas Caixas Econômicas nos Estados. Ainda no mesmo ano, institucionalizaram-se as operações hipotecárias com as quais as Caixas Econômicas já vinham trabalhando desde 1930 – ocasião em que também passaram a ser denominadas Instituição de Previdência, adquirindo, em caráter permanente, o privilégio das operações sob penhor civil.

É no ano de 1969 que tem início a empresa pública CEF, como resultados da unificação das 22 Caixas Econômicas. Para este intento, fez-se necessário uma grande reforma administrativa, com a qual se procurava desburocratizar os serviços e operações e dar unidade de comando. A mudança proporcionou um novo período de expansão, tanto em volume de depósitos, quanto em número de Agências.

Na década de 70, a CEF se posiciona ainda mais fortemente entre as instituições financeiras do país, ao prover a regulamentação e implantação do Programa de Integração Social (PIS), e a criação e expansão da Loteria Esportiva para todo território nacional. Ainda nesta década, a instituição assumiu a gestão de outros programas governamentais de suma importância para a população, imprimindo cada vez mais a sua marca de empreendimento social, tais como, o Crédito Educativo e o Programa Nacional de Centros Urbanos, dentre outros.

Em 1977, a CEF ganhou seu primeiro estatuto e entrou em movimento crescente de modernização de seus equipamentos, treinamento e qualificação de seus empregados.

Um importante acontecimento marca a história dessa instituição: a absorção, em 1986, por decisão governamental, do Banco Nacional da Habitação (BNH), que trouxe grandes desafios, mas fez com que a empresa assumisse invejável dimensão, transformando-a na maior agência de desenvolvimento social do continente. Por conta disso, assumiu também a administração do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), tornando-se órgão-chave na execução das políticas nacionais de desenvolvimento urbano, habitação e saneamento.

Nos últimos anos, a empresa vem enfrentando tantos outros desafios, fortalecendo cada vez mais a sua imagem como importante instituição financeira do país. Para consolidar essa imagem, vem passando por uma série de reestruturações, com o objetivo de tornar-se mais ágil, moderna e competitiva. Para isso, conta com cerca de 55 mil empregados, além de estagiários e prestadores de serviço, distribuídos entre matriz, escritórios de negócios, gerência de filiais e agências, que compõem a atual estrutura organizacional.

A CEF possui amplo e diversificado *portfólio* de produtos e serviços e, em função da grande capilaridade de sua rede de distribuição – com aproximadamente 2.000 agências e postos de atendimento, mais de 8.000 revendedores lotéricos e 2.108 correspondentes bancários –, as ações da empresa chegam a todos os municípios brasileiros, para oferecer apoio, soluções e ações integradas nos segmentos em que atua.

Em 1998, a instituição dá um passo marcante para a melhoria do seu atendimento ao público, ao implantar a sua central de atendimento telefônico – *Help Desk* –, com o objetivo de prestar atendimento tecnológico, em âmbito externo, para os usuários dos produtos da

empresa, promovendo a sustentação do pós-venda. Inicialmente, o objetivo era atender as demandas tecnológicas dos produtos *Home Banking e Internet Banking*. Atualmente, o canal presta atendimento a todos os produtos utilizados pelos clientes da instituição, no segmento comercial, social e de prestação de serviço, para o governo, por meio de 240 postos de atendimento, funcionando 24 horas e sete dias por semana, com sede em Salvador.

4.1.2 Perfil da instituição

A empresa é a terceira instituição financeira do país, com R\$ 107,6 bilhões de ativos, patrimônio líquido de R\$ 4 bilhões e lucro líquido de R\$ 214,7 milhões, de acordo com o Banco Central do Brasil.

A missão da CEF é promover a melhoria da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente no desenvolvimento urbano, nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social, ancorada no seguintes valores: direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes; busca permanente de excelência na qualidade de serviços; equilíbrio financeiro em todos os negócios; conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade; respeito e valorização do ser humano (CEF, 2007).

A visão de futuro definida pela CEF estende-se até 2015 e, nela, o tempo e o teor deixam clara a intenção do compromisso em desenvolver uma cultura corporativa, a saber:

- a) a CEF será referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil e com permanente capacidade de renovação;
- b) manterá a liderança na implementação de políticas públicas e será parceira estratégica dos governos estaduais e municipais;
- c) consolidará sua posição como banco da maioria da população brasileira, com relevante presença no segmento de pessoa jurídica e excelente relacionamento com seus clientes;
- d) será detentora de alta tecnologia da informação em todos os canais de atendimento e destacar-se-á na gestão de pessoas, reconhecidas em seu mérito, capacitadas e com desenvolvido espírito público;
- e) manterá relacionamentos sólidos, coesos e inovadores com parceiros competentes e de forte compromisso social (CEF, 2007).

Ao final de 2006, a CEF contava com 68.257 empregados concursados, 11.878 estagiários, 16.951 prestadores de serviço e 3.125 adolescentes aprendizes. Presente em todos os municípios brasileiros, atingiu, em dezembro de 2006, 17.783 pontos de atendimento, integrados por agências, postos, casas lotéricas e correspondentes bancários, nas quantidades e volumes de transações apresentados a seguir:

Tabela 1 – Rede Física CEF X Quantitativo de unidades

| Rede Física – Tipo de unidade | Quantidade de Unidades |
|---|-------------------------------|
| Agências e Postos de Atendimento Bancário (PAB) | 2.346 |
| Posto de Atendimento Eletrônico (PAE) | 1.081 |
| Correspondentes Bancários – Casas Lotéricas | 8.865 |
| Correspondentes Bancários – Demais estabelecimentos | 3.586 |
| Salas de Auto-Atendimento | 1.905 |
| Total | 17.783 |

Fonte: Pesquisa de campo.

4.1.3 Estrutura e funcionamento

A CEF é uma empresa pública subordinada ao Ministério da Fazenda. De acordo com o seu estatuto, aprovado em 30 de abril de 2004, a estrutura organizacional da CEF é composta da Presidência e onze Vice-Presidências: Administração de Riscos, Negócios e Serviços Bancários, Transferência de Benefícios, Controladoria, Crédito, Finanças e Mercado de Capitais, Logística e Gestão de Pessoas, Segmentos e Distribuição, Tecnologia da Informação, Ativos de Terceiros e Desenvolvimento Urbano.

A CEF adota a gestão compartilhada, onde as diversas instâncias atuam em colegiado. O Conselho Diretor é a instância deliberativa de caráter estratégico e a Diretoria Executiva é o colegiado encarregado da coordenação e execução das ações corporativas (CEF, 2007).

4.2 A UNIVERSIDADE CORPORATIVA CAIXA

A criação da UniCaixa é fruto da evolução e sucesso do Programa Crescer com a CEF, iniciado em 1996, cujo objetivo principal era o de favorecer o desenvolvimento integral das pessoas.

Para Almeida (2004), o programa propunha a inclusão de novos elementos na cultura educacional, como a atuação dos gestores como líderes educadores, a co-responsabilidade do aprendiz pelo seu desenvolvimento e o foco em resultados sustentáveis.

Em janeiro de 2001 é implantada a UniCaixa, cujo foco principal é a promoção da gestão do conhecimento a fim de desenvolver de competências e atingir resultados organizacionais, sempre alinhados às estratégias da empresa.

Com a criação da universidade, a CAIXA pretende promover a gestão do conhecimento e dos talentos visando direcioná-los para a realização das competências da empresa; planejar e estruturar ações de educação que tenham como finalidade atingir resultados organizacionais; e oferecer instrumentos que incentivem o autodesenvolvimento e a busca de soluções empresariais. (EBOLI, 2004, p. 108).

Sua missão é “fomentar o aprendizado contínuo e o desenvolvimento de competências, objetivando o alcance de resultados sustentáveis para as pessoas, para a Caixa e para a sociedade”, enquanto que sua visão é “ser reconhecida como um centro de excelência em soluções de aprendizagem para o desenvolvimento profissional e social da CAIXA e seus parceiros.” (UNICAIXA, [entre 2001 e 2007]).

4.2.1 Políticas e premissas de educação corporativa da CEF

Em novembro de 2004, o Projeto de Revitalização UniCaixa definiu as quatro premissas básicas que viabilizariam o alinhamento estratégico da UniCaixa aos objetivos da empresa. As políticas são as seguintes:

- a) política I – “a CAIXA reconhece o processo de educação corporativa como estratégia de crescimento profissional e prioriza o investimento contínuo em ações de desenvolvimento integrado com os seus objetivos estratégicos”;
- b) política II – “a CAIXA estimula o desenvolvimento permanente de sua cadeia de valor como forma de valorizar a competência e a profissionalização e fortalecer a responsabilidade social”;
- c) política III – “a CAIXA reconhece o exercício da liderança educadora como prática essencial na gestão de pessoas”;
- d) política IV – “a atividade de instrutoria/tutoria é considerada de alta relevância e prioridade para o processo de educação corporativa da CAIXA.” (CEF, 2004).

A educação corporativa na CEF está alicerçada em 15 premissas, que dão forma à atuação da sua UC e às ações por ela desenvolvidas, quais sejam:

A contribuição para o fortalecimento do papel da CAIXA como agente governamental estratégico na implementação das políticas públicas;

A valorização, o desenvolvimento contínuo e a profissionalização dos colaboradores internos, de forma integrada com os objetivos organizacionais;

A valorização, em todos os níveis da CAIXA, da cooperação, da integração, da transparência nas ações, da atuação em equipe, do espírito público e da gestão de pessoas;

O reconhecimento e a valorização de cada colaborador interno, inclusive daqueles em vias de aposentar-se, favorecendo sua qualidade de vida;

O aproveitamento e o desenvolvimento do saber, dos aspectos culturais desejáveis e da experiência individual e das equipes da CAIXA, no processo de reconstrução cultural e formação de opinião;

O reconhecimento de que aprender é um processo contínuo e de que é na interação entre as pessoas e situações vivenciadas no dia-a dia que o aprendizado se consolida;

O estabelecimento de um sistema de deveres e direitos mútuos – Empresa e Empregado – em relação às ações de desenvolvimento;

A valorização dos parceiros da CAIXA e a participação mais direta na sua profissionalização;

A contribuição para o aumento da produtividade e melhoria dos serviços sociais prestados aos cidadãos;

A contribuição para a sedimentação da conduta de transparência e do respeito a todos os agentes envolvidos no âmbito de atuação da Empresa;

O favorecimento do equilíbrio econômico-financeiro-social e da sustentação ao negócio da Empresa;

A preservação dos valores éticos da sociedade em todos os negócios e áreas de atuação da CAIXA;

O desenvolvimento de competências individuais e coletivas que sustentem as competências essenciais da CAIXA e garantam resultados sustentáveis;

O desenvolvimento de competências e sua efetividade dentro de um contexto educacional que estimule o espírito crítico, criativo e empreendedor e respeite a autonomia dos sujeitos;

A busca de excelência em gestão pública, por meio do desenvolvimento de lideranças mobilizadoras de pessoas e equipes para o alcance de metas organizacionais sustentáveis e para a implantação de soluções inovadoras. (UNICAIXA, [entre 2001 e 2007]).

4.2.2 Papéis e filosofia educacional da Universidade Caixa

O Projeto de Revitalização UniCaixa, apresentado em novembro de 2004, também definiu os papéis desempenhados e a filosofia educacional da UniCaixa. Os papéis são:

- como Educador, a UniCaixa deve desenvolver e aplicar estratégias e ferramentas para aprendizagem permanente e contínua, de acordo com as demandas da organização;
- como agente integrador, e através da socialização de conhecimentos e comportamentos, deve transformar capacidades individuais em organizacionais, fortalecendo a identidade da CEF em todas as suas esferas (matriz, filiais e rede de agências);
- no papel de agente inovador, deve explorar diferentes maneiras de disseminar e compartilhar conhecimento, para melhorar o desempenho nos negócios;
- como entidade transformadora, deve também buscar constantemente a superação e excelência em resultados que agreguem valor à corporação (social) e seus negócios.

Como filosofia educacional, tem-se que:

- as soluções educacionais devem basear-se em indicadores de desempenho e serem avaliadas conforme sua natureza;
- as ações educacionais que visam desenvolver competências críticas para a CEF devem ter o retorno do investimento avaliado;
- a contratação de indicadores de resultados com as áreas clientes devem assegurar condições internas que permitam avaliar a aplicação dos conhecimentos aprendidos nas ações educacionais;
- toda ação educacional será precificada, de forma a permitir identificar o investimento realizado por empregado/colaborador/segmento de negócios;
- os resultados do processo de educação corporativa serão compartilhados com as demais áreas da empresa, visando propiciar análises integradas e oferecer insumos para eventuais reposicionamentos.

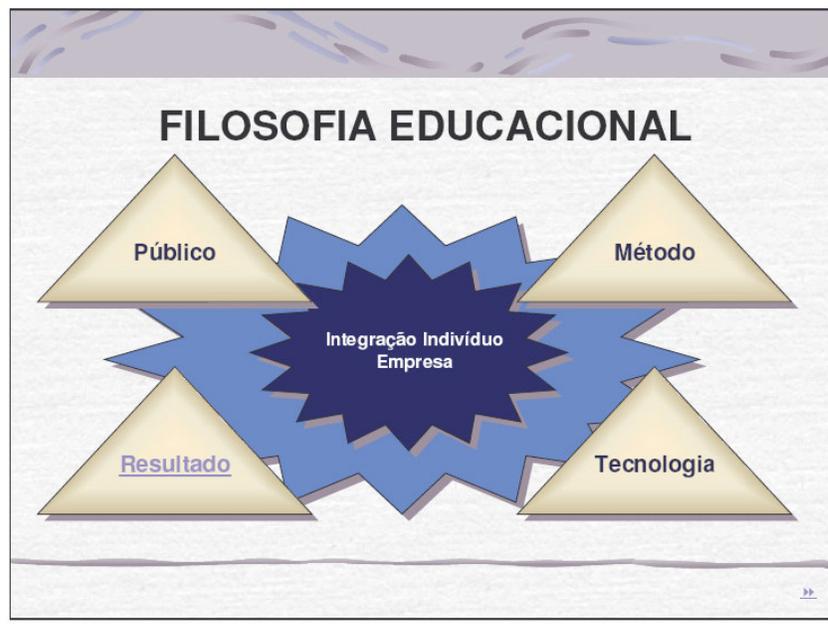


Figura 5 – Filosofia educacional
Fonte: CEF (2004).

A Figura 6, a seguir, demonstra que a filosofia educacional da UniCaixa prevê o relacionamento amplo com seus públicos. Ressalta-se, porém, que na sua atual fase, prevalece um contato de maior relevância com os seus colaboradores internos.

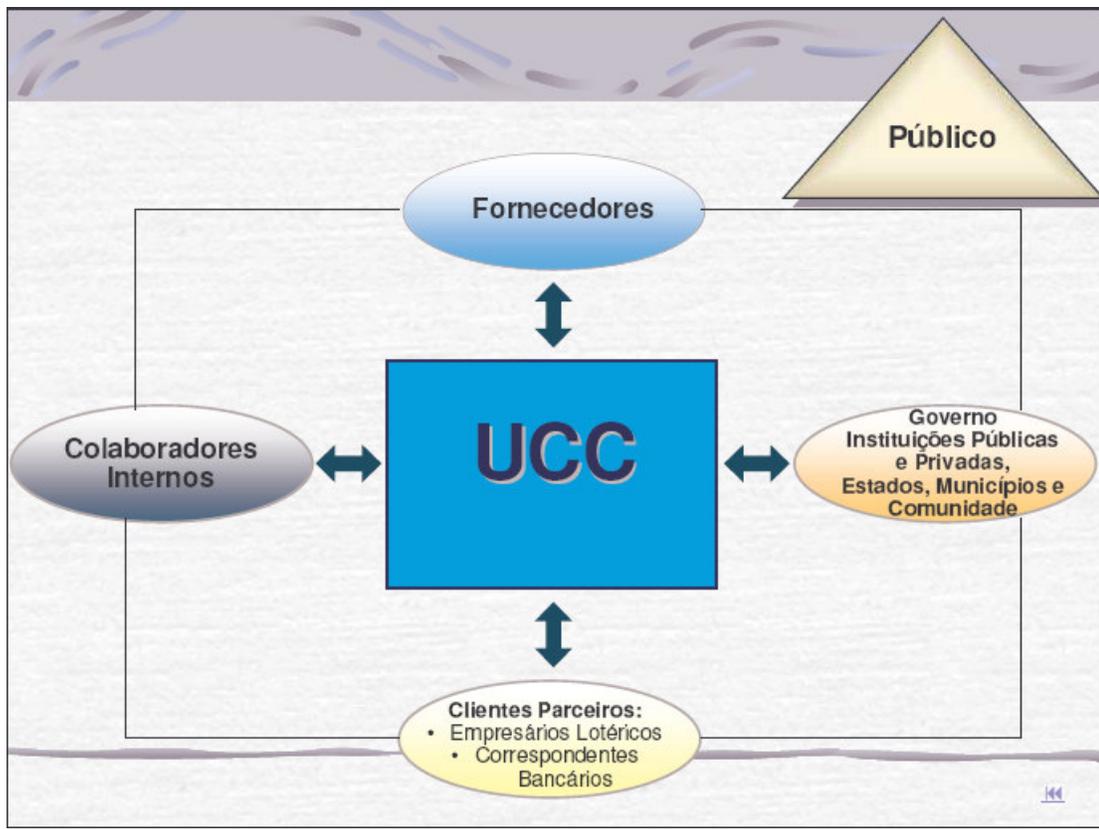


Figura 6 – Público
Fonte: CEF (2004).

4.2.3 Metodologia de elaboração de cursos

A Gerência Nacional de Educação Corporativa (GENEC) é o setor responsável pela confecção do método de aprendizagem utilizado na UniCaixa. A Genec é responsável pela elaboração de todas as ações/soluções de ordem educacional para atender as demandas da organização. Neste sentido contam com o apoio de agentes integradores, responsáveis pela identificação das necessidades de aprendizagem das áreas negociais.

Os agentes integradores, em parceria com a UniCaixa, providenciam a elaboração de diagnóstico e anteprojeto das necessidades de competências a serem trabalhadas, bem como a identificação de parcerias que possam contribuir com a aprendizagem. Após apresentação do anteprojeto à área gestora demandante, obtida a aceitação (patrocínio da solução), parte-se para a elaboração do projeto didático-pedagógico da solução educacional, com a consequente alocação de recursos e pessoas envolvidas no trabalho.

A Genec verifica, em seu quadro de recursos humanos, empregados que detêm conhecimento/competência na área em questão e constitui grupo de trabalho para construir a solução (módulo, curso ou programa), providenciar o teste piloto e acompanhar sua avaliação.

Após aprovação e ajustes necessários, verificação/adequação de custos, prazos, qualidade e alocação de pessoal (instrutores, monitores, tutores), o produto (ação educacional) demandado é finalizado e a ação implementada.

Durante a sua execução, o processo é continuamente reavaliado e reajustado, se for o caso, conforme pode ser verificado na Figura 7 a seguir:

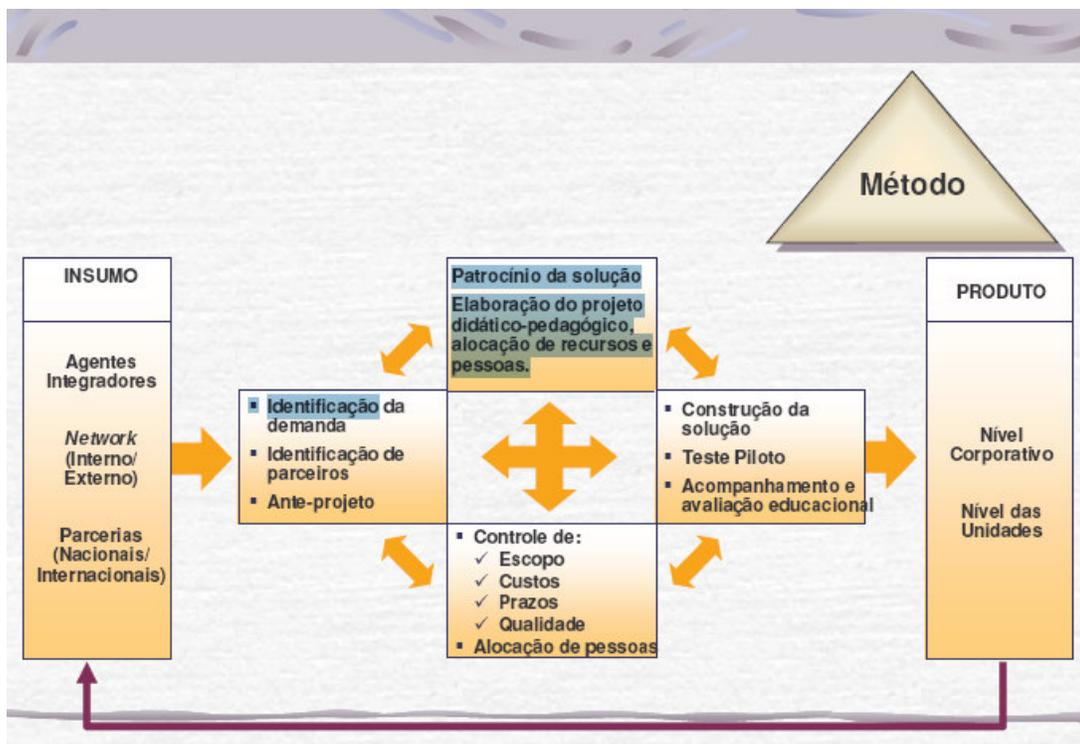


Figura 7 – Modelo utilizado
 Fonte: CEF (2004).

O Modelo Pedagógico define o gestor (coach) como sendo “o principal agente de aprendizagem da Universidade Corporativa Caixa.” (UNICAIXA, [entre 2001 e 2007]). Cabe ao gestor, em conjunto com seus subordinados, o planejamento e a elaboração da trilha de desenvolvimento individual, bem como seu acompanhamento no prazo determinado. Para isso, oferece diversas soluções educacionais disponíveis na UniCaixa, bem como indica cursos e outras ações fora da CEF, como cursos, treinamentos, *Master Business Administration* (MBA) e etc.

A atividade de *coaching* dentro do processo de aprendizagem existe para auxiliar o aluno no seu desenvolvimento profissional, através de um agente de aprendizagem. O *coach* é um colega de trabalho escolhido pelo empregado e, invariavelmente, esta função é exercida pelo gestor, seja pelo fato de ser o responsável pela consolidação do processo de aprendizagem junto a sua equipe, ou por ser visto como mais experiente, tornando-se importante na ajuda ao empregado a encontrar oportunidades e ações para melhor atingir suas metas profissionais. Em caso de necessidade ele poderá indicar novas competências que precisem ser desenvolvidas e sugerir atividades de desenvolvimento que considerar adequadas, como leitura de livro, textos e cursos interessantes.

Vale ressaltar que a indicação de um *coach* não é obrigatória, caso o empregado não julgue necessário, assim como o escolhido também pode declinar da indicação caso não se sinta em condições de auxiliar o empregado no seu desenvolvimento.

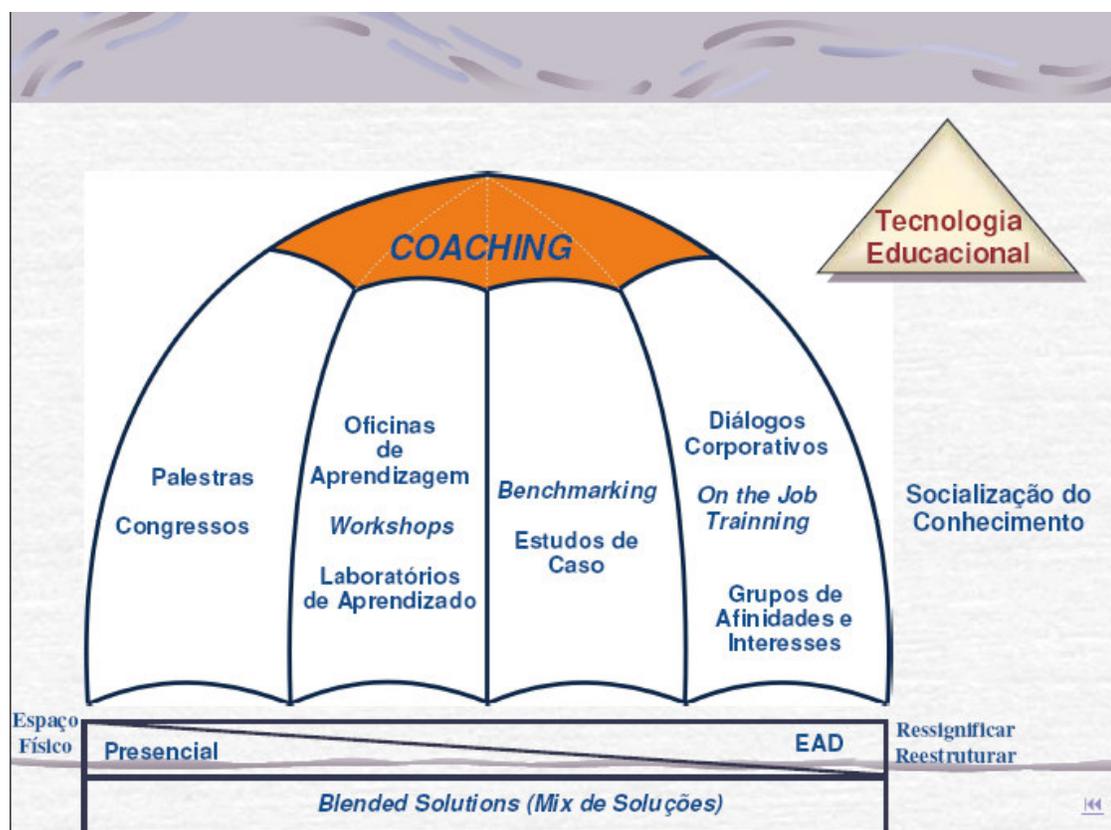


Figura 8 – *Coaching*
Fonte: CEF (2004).

Quanto à avaliação da performance dos empregados, é verificado se o grau de competência atingida após desenvolvidas e, aplicadas as etapas citadas acima, se enquadram dentro dos níveis desejados no planejamento estratégico da organização.

Há, também, a preocupação em desenvolver ações educacionais continuadas, associadas e desenvolvidas com o objetivo de garantir um percurso de aprendizagem para adquirir, atualizar ou aperfeiçoar as competências críticas e ajudam a formar os programas de aprendizagem. Estas ações, sejam elas presenciais ou a distância, estão agrupadas em quatro Escolas e um Núcleo de Formação Ampliada. (UNICAIXA, [entre 2001 e 2007]). A idéia é implementar ações que promovam o desenvolvimento de competências essenciais ao crescimento da pessoa e da organização. São elas:

a) Escola de Cidadania e Integração Corporativa – abrange as ações educacionais que visam a disseminar os valores que pautam a atuação da CEF e são fundamentais para os

colaboradores da empresa. A escola tem a função de fortalecer a imagem corporativa da CEF, focada na responsabilidade social e na construção do desenvolvimento associado à valorização do ser humano;

b) Escola de Negócios – agrupa as ações educacionais voltadas para o fortalecimento e aperfeiçoamento das competências necessárias à realização de negócios nos segmentos de atuação da CEF (desenvolvimento urbano, transferência de benefícios, serviços financeiros);

c) Escola de Gestão – contempla ações educacionais que buscam fortalecer o modelo de gestão empresarial, formar líderes e gestores da instituição e oferecer conhecimentos em gestão de processos, de pessoas e de recursos para a realização da missão da CEF (gestão de processos e de equipes);

d) Escola de Suporte Organizacional – abrange as ações educacionais voltadas para o desenvolvimento de conhecimentos que apóiam a gestão de pessoas, de recursos e de processos, visando à realização das operações e negócios da CEF (auditoria, tecnologia, recursos humanos, jurídico, marketing, infra-estrutura, segurança);

e) Núcleo de Formação Ampliada – tem como objetivo expandir e diversificar os horizontes de aprendizagem, desenvolvendo ações corporativas de natureza continuada ou que busquem ampliar o desenvolvimento de competências críticas, por meio de oportunidades disponíveis no mercado. Nesse Núcleo, estão as ações com foco em formação graduada, cursos seqüenciais equivalentes a nível superior, extensões universitárias, pós-graduações, formação de instrutores e tutores, eventos externos de oportunidade e idiomas estrangeiros. O objetivo final é a socialização do conhecimento e sua conseqüente aplicação nas rotinas do dia-a-dia da organização.

4.2.4 Aspectos conceituais da UniCaixa

Conforme a Genec, a UniCaixa constitui-se em um espaço de aprendizagem dentro da organização, alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, destinado à formação, atualização e ao aperfeiçoamento contínuo dos empregados, que oferece o seguinte programa e ações de desenvolvimento:

- seminários internos destinados à atualização técnica e gerencial;
- cursos e outras ações de aprendizagem presenciais, a distância, em serviço, auto-instrucionais;

- programas focados no desenvolvimento de competências essenciais ao atendimento ao cliente;
- programas de desenvolvimento gerencial com foco nas competências requeridas pela empresa;
- programas de incentivo à elevação da escolaridade e ao aperfeiçoamento em nível superior;
 - bolsa de estudos para conclusão de curso de graduação;
 - oferta de cursos seqüenciais de nível superior, a distância;
 - bolsa de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização;
 - incentivo à pós-graduação *stricto sensu*, em nível de mestrado e doutorado;
 - programas de incentivo ao desenvolvimento em idiomas estrangeiros;
 - programas de MBA e cursos de pós-graduação *lato sensu* corporativos.

Além das ações citadas acima, a UniCaixa desenvolve programas e soluções específicos para a capacitação de adolescentes que participam do Programa Adolescente Aprendiz da Caixa, cujo objetivo é oferecer capacitação qualificada e contribuir para inclusão desses menores no mercado de trabalho.

O público alvo da UniCaixa é constituído por clientes, fornecedores, parceiros e entidades associativas vinculadas ao Banco. Para identificar oportunidades de crescimento e efetivar ações que potencializem o desempenho da UniCaixa, foi implementado o Projeto de Revitalização, que insere novos elementos no processo de educação corporativa, o que resultou na execução das seguintes ações:

- inauguração de *campus* físico da UniCaixa em São Paulo – destinado aos empregados, contendo 10 salas de treinamento, um auditório com capacidade para 140 pessoas, laboratório de informática, ambiente de videoconferência e ambiente para biblioteca (este, em fase de implantação);
- desenvolvimento de ações educacionais com base no modelo pedagógico – orienta o desenvolvimento, a implementação e a avaliação das ações educacionais, de forma a garantir qualidade didático-pedagógica em ações desenvolvidas internamente ou contratadas externamente;
- organização dos conteúdos de aprendizagem necessários à CEF, de forma coerente com os segmentos de negócio e com os requerimentos em cada área de atuação;
- estabelecimento e/ou renovação de convênios com órgãos públicos e instituições parceiras, para compartilhamento de soluções e/ou novas iniciativas de desenvolvimento,

abrangendo Casa Civil, Ministério da Educação (MEC), Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), Caixa Seguros, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) – do Rio de Janeiro –, e Universidade de Brasília (UnB);

- criação da Trilha de Desenvolvimento – ferramenta de suporte à gestão de pessoas, que possibilita ao empregado definir sua trajetória de desenvolvimento orientado, podendo abranger um cargo, uma área ou uma atividade, em função das necessidades identificadas no mapeamento de competências, na avaliação de desempenho ou, ainda, a partir de sua expectativa de crescimento profissional na empresa;

- criação da página pessoal do empregado, disponível no *campus* virtual da Universidade – permite acesso ágil e atualizado às ações de desenvolvimento profissional das quais esteja participando ou já tenha participado. Nesse espaço, o empregado terá informações sobre sua trajetória de desenvolvimento, de forma a orientar-se sobre novos caminhos a percorrer;

- disponibilização de práticas compartilhadas, no campus virtual da Universidade – ambiente para divulgação e compartilhamento de práticas bem-sucedidas realizadas no âmbito das unidades da CEF, envolvendo resultados significativos para a equipe e para a empresa;

- descentralização de lançamento no currículo do empregado, que passou a ser realizado pelas próprias unidades da CEF, com objetivo de oferecer maior agilidade e tempestividade ao processo de atualização curricular e propiciar mais autonomia aos gestores;

- disponibilização do Mapa de Conhecimentos, no campus virtual da UniCaixa – ferramenta de apoio aos gestores na identificação de necessidades e orientação do desenvolvimento dos empregados.

Além das ações de revitalização da UniCaixa, outras foram desenvolvidas e implementadas em 2005, por meio de metodologias presenciais, a distância ou mistas, ministradas por instrutores CEF, instrutores externos ou por meio de ações contratadas no mercado, tais como:

- preparação básica gerente júnior – Banco de Oportunidades (BANCOP);
- integração de novos empregados (integração e adaptação sócio funcional do empregado recém-admitido);
- Programa de Desenvolvimento de Altos Executivos;
- Programa Adolescente Aprendiz;
- Encontro de orientadores do Adolescente Aprendiz;
- Certificação Bacen;

- Gratificação Caixa;
- Programa de Desenvolvimento de Agente Aprendiz – Instrutor;
- Programa Responsabilidade Social, capacitação de empregados para atuação no Programa Melhores Práticas em Gestão Local;
- Programa de Elevação de Escolaridade, que objetiva oferecer condições aos empregados portadores somente do diploma de nível médio para concluírem o curso superior.

4.2.5 A configuração organizacional da UniCaixa

A UniCaixa tem total autonomia na área técnica e atua como guardiã das políticas e ações educacionais. As decisões, sobre o foco do investimento, são compartilhadas com o Conselho Educacional, formado por executivos que ocupam cargos de alta relevância na empresa.



Figura 9 – Configuração organizacional
Fonte: CEF (2004).

4.2.6 Plataforma tecnológica

A plataforma tecnológica utilizada pela UniCaixa utiliza um gerenciador que permite acompanhar todas as etapas de produção, implementação e avaliação das soluções

educacionais. A plataforma é viabilizada em rede e suporta programas com grande nível de qualidade didático-pedagógica, que envolve som, imagem e interatividade *on-line*.

Há, também, a preocupação com a avaliação constante da estrutura tanto física, quanto de competências técnicas, de forma a garantir a gestão e manutenção dos campus virtuais e atendimento aos usuários.

A seguir, alguns dos itens que compõem o ambiente de aprendizagem desta plataforma tecnológica:

a) *Campus Virtual* – é o espaço disponibilizado ao aluno para o acesso às suas atividades. Apresenta um programa de aprendizagem customizado, em qualquer lugar e horário e com o conteúdo adaptado às necessidades específicas do aprendiz. Torna-se assim um ambiente de aprendizagem em tempo real, que se utiliza das tecnologias *internet/intranet*.

De acordo com Eboli (2004), a UniCaixa possui uma estrutura primordialmente virtual, e as informações são transmitidas via *web*, proporcionando acessibilidade e agilidade na execução dos programas.

Por meio da *home page* <http://universidade.caixa.gov.br/>, o usuário tem acesso ao *campus virtual*, que tem como premissas:

- foco no usuário e não nas funcionalidades tecnológicas;
- clareza, simplicidade e objetividade nas opções disponibilizadas com navegação simples e ágil;
- criação de espaços interativos;
- inserção de instrumentos e ferramentas para suporte ao desenvolvimento profissional contínuo e orientado.



Figura 10 – Página de abertura no acesso ao *campus* virtual
 Fonte: UniCaixa (entre 2001 e 2007).

b) Minha página – este espaço apresenta ao aluno os cursos que está fazendo, a trilha de desenvolvimento, o relacionamento com o *coach* e a sala de aula. Cada empregado tem sua própria página pessoal no *campus* virtual e o acesso é restrito ao usuário através de sua matrícula e senha. A idéia é que com o decorrer do processo de evolução da plataforma tecnológica, cada empregado possa modificar a página inicial da Minha Página, personalizando-a de acordo com sua preferência.

http://universidadecorporativa.caixa/ - Microsoft Internet Explorer fornecido por Caixa Econômica Federal

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço http://universidadecorporativa.caixa/

CAIXA Internet CAIXA Caixa M@il Manual Normativo Portfólio Estrutura Caixa Busca

MINHA PÁGINA

A UNIVERSIDADE CORPORATIVA CAIXA AÇÕES EDUCACIONAIS DESENVOLVIMENTO ORIENTADO AMBIENTE COLABORATIVO

> Página Inicial > Meus Cursos

Meus Cursos

Disponíveis para cursar

Para acessar as salas de aula clique no nome do curso. Para desfazer a matrícula clique no ícone correspondente.

| Descrição | Turma | Progresso | Prazo |
|----------------|----------|---------------------------------|------------|
| GOVCONTA CAIXA | 140/2003 | <div style="width: 50%;"></div> | 40 dia(s) |
| PEM RECICLAGEM | 154/2003 | <div style="width: 0%;"></div> | 305 dia(s) |

Disponíveis para Rever

Aqui você encontra os cursos realizados no último ano para consulta, em caso de necessidade.

| Descrição | Data Conclusão | Prazo Revisão |
|--|----------------|---------------|
| CAIXA PROGRAMADO E SIACC - INOVAÇÃO NA NEGOCIAÇÃO DE CONVÊNIOS | 03.02.2005 | 332 dia(s) |
| COBRANCA BANCARIA CAIXA | 23.02.2005 | 352 dia(s) |
| COBRANCA BANCARIA CAIXA | 10.02.2005 | 339 dia(s) |

Concluído

Iniciar ESTOOPY Versão 2... Caixa Econômica Fed... http://universidad... Microsoft Word - Docu... 18:28

Figura 11 – Minha Página

Fonte: UniCaixa ([entre 2001 e 2007]).

c) Trilhas de Desenvolvimento – trata-se de uma sistemática que tem por objetivo orientar os empregados para que possam atingir de forma direcionada, determinadas competências, fundamentais para a realização das diversas atividades na empresa. A aprovação do gestor imediato para o projeto de desenvolvimento desenhado pelo empregado não é considerada como fundamental.

As trilhas funcionam a partir de um sistema que apresenta as diversas competências (cada uma alinhada a um conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes) essenciais para a CEF, e se assemelham a uma grade curricular que orienta para atingir determinados níveis de conhecimentos para que seja possível realizar certas atividades. Elas estão estruturadas a partir de duas concepções básicas: Trilhas por Cargo e Trilhas Individuais.

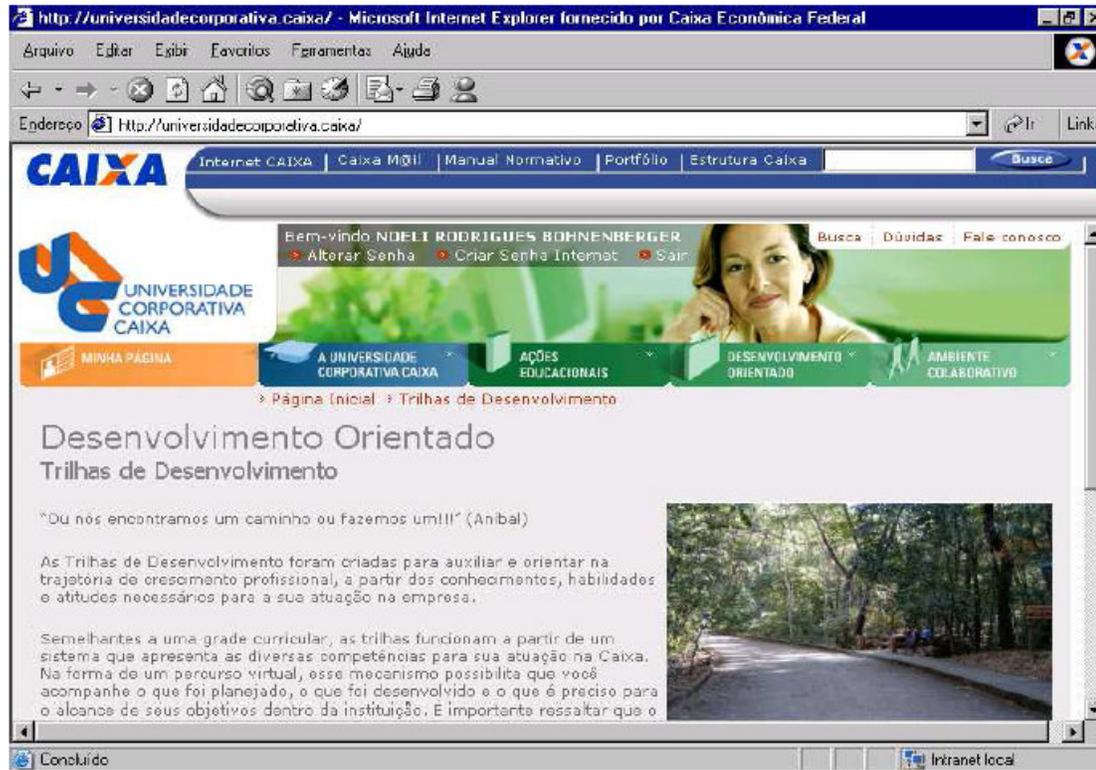


Figura 12 – Trilhas de Desenvolvimento

Fonte: UniCaixa ([entre 2001 e 2007]).

As trilhas por cargo dão conta de desenharas competências necessárias para os empregados ocuparem determinados cargos na empresa. Assim, as ações educacionais sugeridas orientam para o desenvolvimento dessas competências específicas.

The screenshot shows a web browser window displaying the UniCaixa website. The page title is 'Lista de Grupos de Cargos'. The navigation bar includes links for 'Internet CAIXA', 'Caixa M@il', 'Manual Normativo', 'Portfólio', and 'Estrutura Caixa'. A user is logged in as 'NOELI RODRIGUES BOHNENBERGER'. The main content area features a table titled 'TABELA DE CARGOS' with the following data:

| GRUPOS DE CARGOS | CARGOS EM COMISSÃO |
|------------------|--|
| GI - Matriz | Coordenador de Projetos Especiais |
| | Gerente Operacional |
| | Gerente de Padrões e Planejamento |
| | Gerente de Produto |
| | Coordenador de Desenvolvimento Institucional |

Figura 13 – Trilhas de Desenvolvimento – Grupos de Cargos
Fonte: UniCaixa ([entre 2001 e 2007]).

As trilhas individuais são aquelas desenvolvidas pelos próprios empregados que traz a possibilidade maior do autodesenvolvimento, independente do cargo almejado. O planejamento individual das trilhas está conjugado com as competências que se deseja desenvolver, ou que sejam fundamentais para atingir os objetivos pretendidos.

O objetivo dessas é garantir o desenvolvimento orientado e constante dos empregados da CEF, favorecendo a sua empregabilidade.

O acesso às trilhas só é possível através do *campus* virtual da UniCaixa, entrando na página de desenvolvimento orientado, e apenas o próprio empregado e seu *Coach* terão acesso a ela.

d) Mapa de Conhecimentos – essa ferramenta tem o intuito de auxiliar na gestão do conhecimento nas áreas da empresa. A idéia é de que o Mapa possibilite a identificação e o registro dos conhecimentos requeridos para os processos da empresa, permitindo, assim, que os gestores e suas equipes tenham a possibilidade de avaliar os conhecimentos que detêm e definir com mais clareza os conhecimentos que já dominam e aqueles que necessitam ser melhores desenvolvidos.

O Mapa de Conhecimentos permite, ainda, criar condições para que o empregado saiba o que se espera dele, para que possa identificar em que nível se encontra e descubra como melhorar seu desempenho na empresa. Seus objetivos e funções são:

- identificar e relacionar os conhecimentos requeridos para atuação na CEF com o nível de domínio dos empregados em relação a esses conhecimentos;
- subsidiar o compartilhamento desses conhecimentos entre as diversas áreas da empresa;
- auxiliar a gestão do conhecimento no âmbito das unidades;
- descobrir os hiatos existentes em cada um dos segmentos seja no que se refere aos conhecimentos que precisam ser desenvolvidos por todos, seja quanto à necessidade de desenvolvimento individual;
- ser a base da elaboração de um plano mais amplo de capacitação e desenvolvimento dos empregados, tanto para a unidade quanto para a CEF;
- oferecer insumos para a elaboração da Trilha de Desenvolvimento do empregado. (UNICAIXA, [entre 2001 e 2007]).

O Mapa de Conhecimentos não tem caráter discriminatório e não se constitui em uma ferramenta formal de avaliação, porém, é uma ferramenta indispensável para elaborar e traçar planos e estratégias de atuação da UC, buscando ações educacionais necessárias e/ou complementares à atuação dos empregados da CEF. O Mapa vai permitir que as ações de Educação Corporativa sejam estruturadas com base na necessidade real dos empregados e da instituição.

Outra função primordial do Mapa é possibilitar que os empregados conheçam suas próprias necessidades de desenvolvimento e busquem ações específicas, dentro da UniCaixa ou fora dela, que atendam a essas carências.

O Mapa de Conhecimentos está estruturado com base no modelo de organização de conteúdos da UniCaixa, abrangendo 4 dimensões:

- Dimensão Fundamental Caixa (Escola de Cidadania e Integração Corporativa – conteúdos fundamentais Caixa);
- Dimensão Negócios (Escola de Negócios – Serviços Financeiros, Desenvolvimento Urbano e Transferência de Benefícios);
- Dimensão Gestão (Escola de Gestão – Gestão de Processos e de Equipes);
- Dimensão Suporte Organizacional (Escola de Suporte Organizacional – Auditoria, Tecnologia, Recursos Humanos, Jurídico, Marketing, Infra-estrutura, Segurança).

A Dimensão Fundamental Caixa abrange conteúdos requeridos a todos os colaboradores internos, independentemente da área de atuação. São conteúdos relacionados ao desenvolvimento de competências essenciais a qualquer ambiente de negócios.

As demais dimensões abrangem conteúdos específicos de cada área, sendo identificados em dois níveis: básico e especializado, de acordo com as habilidades requeridas pela área gestora do processo, sob a orientação da área de Gestão de Pessoas. Esta é uma responsabilidade fundamental dentro do processo de aprendizagem e, em função disso, caberá a cada área da empresa indicar um responsável pela coordenação do Mapa de Conhecimentos, cujo papel é apoiar o gestor:

- na identificação de necessidades de desenvolvimento da equipe;
- na elaboração de propostas de desenvolvimento integrado para as unidades que compõem a área;
- na interface com a Universidade Corporativa Caixa, visando a correta utilização do sistema gerador do Mapa de Conhecimentos. (UNICAIXA, [entre 2001 e 2007]).

Depois de construído, o Mapa poderá ser atualizado sempre que houver necessidade de inserção de novos conhecimentos ou ajustes naqueles já inseridos. A construção do Mapa de Conhecimentos da área segue os seguintes passos:

- o gestor indica o responsável pela coordenação do Mapa de Conhecimentos em sua área;
- a área de Gestão de Pessoas orienta o empregado indicado para coordenar o Mapa de Conhecimentos;
- o empregado indicado coordena, no âmbito das unidades que compõem a área, a identificação dos conhecimentos e habilidade requeridos em cada um dos seus processos/serviços;
- alimenta o sistema, com o uso de senha específica a ele concedida pela área de Gestão de Pessoas. (UNICAIXA, [entre 2001 e 2007]).

Uma vez construído, o Mapa de Conhecimentos fica disponível para a identificação do nível de domínio dos empregados em relação a cada conhecimento ou habilidade descrita. Essa identificação é realizada pelo próprio empregado, no sistema Mapa de Conhecimentos, a partir dos conteúdos registrados pela área.

A periodicidade de disponibilização do Mapa para identificação do nível de domínio por parte dos empregados é definida pela área gestora, porém recomenda-se a observância de um intervalo mínimo de seis meses entre as aplicações, prazo em que poderia haver alteração de status em relação ao domínio de um determinado conhecimento.

O acesso ao Mapa de Conhecimentos dar-se-á apenas pelo *Campus Virtual* da UC, na Intranet, e o empregado somente poderá fazê-lo após liberação pela área gestora. Após o acesso, o empregado deve selecionar o título em que pretende se auto-avaliar, a partir de sua área de atuação, e marcar, segundo os itens disponíveis, o seu nível de domínio em relação a cada conhecimento ou habilidade.

e) Ambiente Colaborativo – é o espaço onde estão disponíveis os materiais de apoio ao desenvolvimento do aluno. Neste espaço estão disponíveis para consulta as publicações, práticas compartilhadas, agenda com as atividades da UniCaixa, bem como acesso para localizar e participar das conferências a serem realizadas.

A conferência é uma ferramenta disponível aos tutores e eles agendam de acordo com a necessidade do curso que está sendo ministrado. A conferência é restrita aos participantes previamente inscritos no curso e o cadastramento para acesso é realizado pelos tutores.

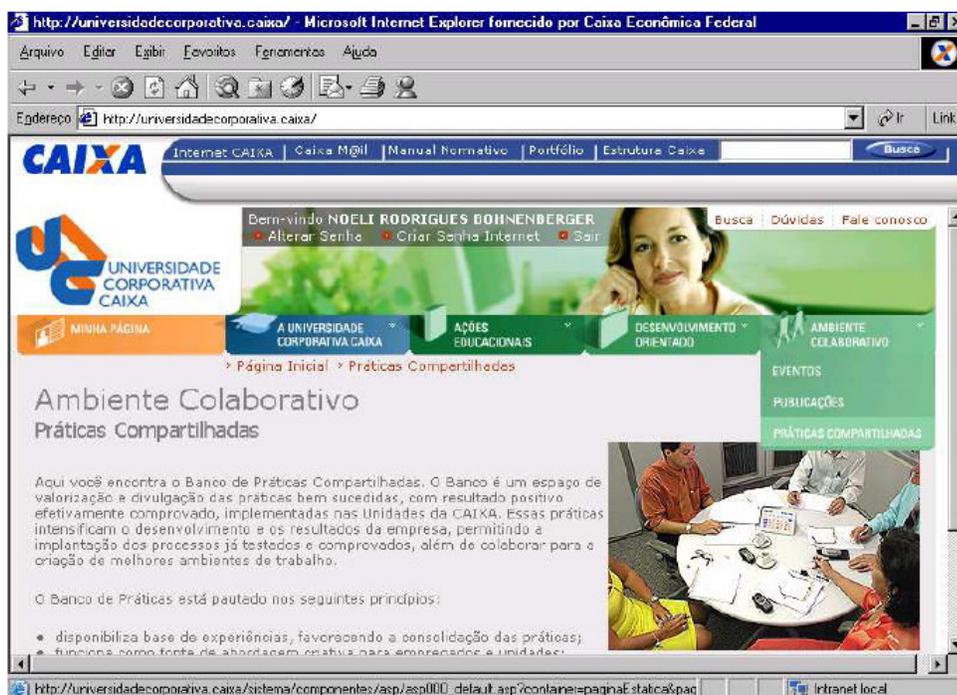


Figura 14 – Ambiente Colaborativo
Fonte: UniCaixa (entre 2001 e 2007).

4.2.7 Modelo pedagógico

O Modelo Pedagógico da UniCaixa foi elaborado durante o ano de 2004, tendo sua divulgação oficial em novembro de 2004, no encontro Projeto Revitalização UniCaixa,

realizado nas dependências do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), unidade de São Paulo.

O objetivo principal do modelo pedagógico da UniCaixa é o de suprir lacunas verificadas no desenvolvimento e na implementação de suas ações educacionais. Está centrado no aprendiz (aluno), na aprendizagem significativa e no desenvolvimento de competências. É mediado pela ação comunicativa e interativa entre os indivíduos, entendida como um processo de relações recíprocas, fundamentais para a aprendizagem, apoiadas em uma estrutura tecnológica que possibilita diferentes níveis de interação: aprendiz X conteúdo; aprendiz X aprendiz; aprendiz X tutor/instrutor; aprendiz X contexto empresarial; aprendiz X comunidade virtual, de forma a convergir para a construção do conhecimento.

O Modelo Pedagógico tem como funções estabelecer as bases para o processo de aprendizagem, orientar todas as ações idealizadas e desenvolvidas pela Universidade e definir o modelo de formação e capacitação técnico-profissional dos empregados, em um processo coerente com o perfil de profissional exigido pela organização. Está baseado em duas concepções de desenvolvimento: a concepção de desenvolvimento humano e a concepção de aprendizagem.

No tocante a concepção de desenvolvimento humano, “a Universidade Corporativa Caixa adotou a concepção interacionista na maneira de compreender como e porque o indivíduo se desenvolve e do que precisa para estar no mundo, bem como compreender a realidade que o cerca e como ela funciona.” (UNICAIXA, [entre 2001 e 2007]).

A concepção de aprendizagem é coerente com o modelo de Gestão de Pessoas por Competências adotado pela CEF, em 2004, no qual as ações de educação terão como base o desenvolvimento e domínio de competências, dentro de um contexto sócio-histórico-cultural, com foco em aprendizagens significativas, observadas as seguintes premissas:

- a percepção do aprendiz sobre a relação aprendizagem e a prática no dia-a-dia;
- a garantia de que seu processo de aprendizagem não sofrerá ingerências externas;
- a utilização de exemplos práticos durante seu aprendizado, possibilitando que o aprendiz adquira maior segurança no retorno ao trabalho;
- a participação em discussões e debates sobre o significado do processo de aprendizagem, e da relevância sobre os temas do aprendizado, a forma e o porquê está aprendendo;
- o incentivo à participação do aprendiz em atividades de desenvolvimento que dêem ênfase a relações sociais contextualizadas e mediadas por uma intencionalidade reflexiva;

- o fornecimento da mediação necessária à concretização do desenvolvimento do aprendiz;
- o estímulo à independência, à criatividade e à autoconfiança do aprendiz em decorrência de avaliação mediadora e justa, realizada em atmosfera de liberdade;
- a ênfase no compartilhamento das melhores práticas e na transferência de conhecimento de aprendiz para aprendiz (UNICAIXA, [entre 2001 e 2007]).

Para os idealizadores desta UC, o eixo pedagógico deve refletir a visão estratégica da empresa e nortear todas as ações educacionais.

O eixo pedagógico é a espinha dorsal do processo de educação e o grande norteador do processo de aprendizagem. Está estreitamente ligado à identidade e à missão da Universidade Corporativa Caixa e é ele que define os agentes de aprendizagem, a organização de conteúdo, a estrutura curricular e a avaliação da ação educacional em seus diferentes níveis. (UNICAIXA, [entre 2001 e 2007]).

As dimensões de conteúdos sobre as quais se assenta o eixo pedagógico da UC são: Fundamental Caixa, Gestão, Negócios e Suporte Organizacional. Esses conteúdos dão suporte à implementação de negócios nos segmentos de atuação da Empresa, ao aperfeiçoamento de líderes e gestores de pessoas e ao aprimoramento das relações interpessoais na empresa e com a sociedade. Além disso, busca-se por meio de ações intencionalmente integradas e contextualizadas, respeitar e valorizar os saberes, as experiências, a ética e os princípios em que se alicerça a atuação profissional responsável.



Figura 15 – Eixo pedagógico
Fonte: UniCaixa ([entre 2001 e 2007]).

Ligados ao eixo pedagógico se encontram papéis importantes como os realizados pelos agentes de aprendizagem, que são definidos como pessoas ou equipes com atribuições e

papéis definidos no processo de educação corporativa, que contribuem para viabilizar a ação educacional. São oito os tipos de agentes:

a) Aprendiz – é a figura central do processo educacional, sendo que suas características e estilos de aprendizagem norteiam o desenvolvimento das ações educacionais oferecidas pela UniCaixa. Suas atribuições são:

- participar, ativamente, da construção do conhecimento na empresa, contribuindo com idéias, críticas e soluções que possam enriquecer o processo de aprendizagem;

- fazer uso constante da UniCaixa, quer para desenvolver novos conhecimentos, quer para compartilhar idéias e/ou experiências desenvolvidas;

- compartilhar conhecimento tácito sobre produtos, processos ou serviços, sobre os quais tenha desenvolvido um modo particular de incrementar resultados;

- assumir a responsabilidade pela busca do seu desenvolvimento contínuo.

b) Gestor – é o principal agente de aprendizagem da UniCaixa, uma vez que é ele o responsável por garantir a consolidação do processo de aprendizagem na sua equipe, por meio da disseminação de conhecimentos e estratégias, da realização de ações internas de treinamento e desenvolvimento, do estímulo ao autodesenvolvimento e ao compartilhamento de conhecimentos entre membros da equipe e da indicação criteriosa de empregados para participação em ações educacionais. Suas atribuições são:

- gerir, orientar e mediar o desenvolvimento das equipes com as quais atua;

- aplicar e acompanhar as iniciativas de aprendizagem da UniCaixa;

- fortalecer os vínculos entre a sua equipe e a Universidade, identificando necessidades, partilhando decisões e compartilhando resultados;

- disseminar estratégias organizacionais e temas relacionados à sua área de gestão em eventos de desenvolvimento promovidos pela Universidade.

c) Equipe de educação corporativa da CEF – é a equipe responsável pela gestão, desenvolvimento, operação e manutenção do processo de Educação Corporativa na Empresa. São atribuídas a esta equipe as seguintes funções:

- conceber, gerir e manter a Universidade;

- prospectar a atuação da Universidade, com vistas à perpetuidade das ações educacionais alinhadas às necessidades futuras;

- participar da construção, aplicação e avaliação das ações educacionais, mantendo a qualidade do processo de aprendizagem;

- aplicar os fundamentos da política de educação da empresa e da proposta pedagógica da UniCaixa;

- conjugar o compromisso político-institucional do processo educativo com sua competência técnica, com a finalidade de atender ao público da UniCaixa;

- congregar as atribuições e papéis de todos os agentes de aprendizagem, buscando sempre o equilíbrio para evitar que apenas um deles prepondere na atuação da UniCaixa;

- promover um clima de respeito e confiança mútua entre todos os agentes envolvidos no processo de aprendizagem.

d) Instrutor / tutor interno – é o empregado devidamente preparado para desempenhar o papel de mediador do processo de aprendizagem em ações educacionais corporativas, estruturadas pela Universidade. Atualmente, a CEF possui 552 instrutores internos preparados para atuar em suas ações educacionais. O trabalho dos instrutores internos é direcionado para contribuir com a disseminação e fortalecimento da cultura organizacional, assim como para a criação de um clima de integração e reconhecimento de competências internas.

e) Instrutor / tutor externo – trata-se de um profissional contratado, devidamente preparado para atuar como facilitador do processo de aprendizagem dentro das premissas do modelo pedagógico da Universidade. Cabe a este instrutor:

- participar da construção e aplicação das ações educacionais, mantendo a qualidade do processo de aprendizagem;

- aplicar os fundamentos da política de educação da Empresa e da proposta pedagógica da UCC;

- facilitar o processo de aprendizagem, tendo como premissa contribuir para a qualidade do clima psicológico que se estabelece no interrelacionamento com os aprendizes.

f) Multiplicador – é o empregado preparado para atuar na disseminação de conhecimento técnico de sua atividade/área de atuação, cujas atividades são:

- apoiar a sua unidade na disseminação de conhecimentos técnicos, relacionados com o seu cargo/atividade, em ações internas de T&D desenvolvidas pelo gestor;

- compartilhar conhecimento técnico inerente ao cargo/atividade que exerce em ações educacionais promovidas pela Universidade.

g) Orientador – é o empregado, indicado ou voluntário, que acompanha e orienta o aprendiz em processos de aprendizagem estruturados pela UniCaixa, com as seguintes funções:

- orientar o aprendiz a desempenhar com êxito as suas atividades;

- estimular o aprendiz a convivência harmoniosa e produtiva com as equipes da Unidade;

- estabelecer com o aprendiz um relacionamento baseado em transparência, *feedback*, crescimento e desenvolvimento de aptidões e habilidades;
- realizar o acompanhamento técnico previsto no processo de capacitação;
- incentivar a aprendizagem autônoma e contínua;
- estimular a postura ética e profissional;
- orientar os trabalhos a serem realizados pelo aprendiz, de forma a estabelecer vínculos entre a teoria e a aplicação prática na CEF;
- viabilizar o acesso do aprendiz às informações e/ou unidades da CEF, quando o trabalho a ser desenvolvido requerer.

h) Conteudista – é o especialista do negócio com competência técnica para definir, orientar e avaliar o conteúdo de ações educacionais. Sua missão consiste em:

- participar ativamente da construção da ação educacional, como especialista de conteúdo, com profundo conhecimento do mercado de atuação e da problemática interna da unidade que representa;
- responder/esclarecer dúvidas sobre o conteúdo de seu domínio à equipe de Educação Corporativa, Instrutor e Tutor, durante o desenvolvimento e implementação da ação educacional;
- atualizar, periodicamente, os conteúdos sob sua responsabilidade.

i) Agente Integrador do Negócio – é o representante de cada área de negócio da Empresa, responsável por realizar a integração dessas áreas com a UniCaixa, responsável pelas seguintes atividades:

- apoiar o gestor, da área representada, na identificação de necessidades de T&D;
- promover o alinhamento entre as necessidades de T&D e as diretrizes da área que representa;
- atuar junto ao consultor interno de recursos humanos, identificando e viabilizando oportunidades de desenvolvimento para a equipe das unidades representadas;
- atuar como agente disseminador das ações educacionais da UniCaixa, realizando a ligação entre negócio, mercado e CEF;
- realizar a análise integrada das necessidades de T&D das unidades, vinculadas à área que representa, de forma a obter a otimização dos recursos disponíveis. (UNICAIXA, [entre 2001 e 2007]).

4.2.8 Premissas de avaliação

De acordo com o modelo pedagógico adotado pela UniCaixa, a avaliação do processo de aprendizagem deve estar em perfeita sintonia com o planejamento da ação educacional, no qual devem estar definidas as metas de aprendizagem, os objetivos de aprendizagem e as competências que se pretende desenvolver.

Segundo Eboli (2004), a UniCaixa tem enfrentado grandes dificuldades para implementar um sistema de avaliação de resultados, pois ainda não foi possível encontrar mecanismos eficazes para mensurar o impacto das ações de aprendizagem disponibilizadas, nos negócios da empresa.

De acordo com a UniCaixa ([entre 2001 e 2007]), o processo de avaliação deve constituir-se em um instrumento de apoio, tanto para o aprendiz, quanto para os demais agentes envolvidos no processo (Instrutor, Tutor, Agente Integrador do Negócio, Equipe de Educação Corporativa e Gestor), uma vez que um resultado ineficaz por parte do aprendiz, nem sempre pode ser atribuído exclusivamente a um dos agentes.

O processo de avaliação das ações educacionais, implantadas na UniCaixa, adota os seguintes níveis e especificações:

a) Avaliação de Reação – busca-se mensurar o impacto da ação educacional no momento presente. É respondida pelos participantes da ação educacional e tende a expressar suas percepções e sentimentos relacionados aos fatos ocorridos durante a realização da ação.

b) Avaliação de Aprendizagem – o objetivo é verificar quanto os participantes aprenderam do que era esperado. Nesse nível, a avaliação deve ser entendida como processo contínuo, cuja concepção pedagógica deve ser “inclusiva” e não “exclusiva”. Por “inclusiva”, entende-se a avaliação que propicia a troca de experiências, de compartilhamento de informações, de redirecionamento de ações com foco na aprendizagem; e por “exclusiva”, entende-se a avaliação que enfatiza o erro e classifica o aprendiz em termos de resultados “certo ou errado”, “adequado ou inadequado”, “aprovado ou reprovado”, focalizando apenas a transferência de conteúdos.

c) Avaliação de Impacto no Desempenho do Empregado – nesse nível, objetiva-se mensurar o impacto da ação educacional no desempenho do empregado, em suas atividades diárias. É respondida pelos gestores e pelo próprio participante podendo, ainda, ampliar-se para os membros da equipe. Deve estar sempre vinculada à meta de aprendizagem definida para a ação educacional. Seus resultados indicam o quanto dos conhecimentos, habilidades, atitudes e/ou comportamentos esperados os participantes passaram a adotar efetivamente.

d) Avaliação de Impacto na Organização (equipe, unidade, empresa) – busca-se, nesse nível, avaliar a contribuição da ação educacional para as mudanças ocorridas em indicadores organizacionais. Para isso, faz-se necessário definir os objetivos da organização com relação à ação educacional. Essa avaliação é respondida pelas equipes e gestores e também pode ser verificada por meio de outras fontes disponíveis na organização (sistema de informações gerenciais, sistema de acompanhamento de metas e resultados, sistema de acompanhamento de desempenho, pesquisa de clima organizacional, pesquisa junto a clientes, etc.).

e) Valor Final (retorno sobre o investimento e/ou impacto no resultado) – tem como objetivo avaliar a contribuição da ação educacional para os resultados obtidos pela organização, do ponto de vista da relação custo x benefício, sejam eles de natureza econômico-financeira ou não.

O Instrumento de Avaliação do Valor Final oferece ferramentas de levantamento prévio de dados de forma a permitir uma análise da relação custo X benefício da ação educacional. Desse modo, deseja-se poder quantificar a contribuição da ação, entre outros fatores causais, para os resultados da empresa (UNICAIXA, [entre 2001 e 2007]).

A definição dos níveis de avaliação a serem adotados em cada ação educacional, deve resultar da análise da relação custo x benefício e considerar os seguintes aspectos:

- a) importância estratégica da ação educacional;
- b) valor do investimento da ação;
- c) abrangência do público-alvo;
- d) resultados a serem impactados;
- e) custo da avaliação.

Vale ressaltar que as avaliações devem ser elaboradas em total sintonia com as concepções de aprendizagem adotadas, nas quais se valoriza a interação e trocas, bem como o desenvolvimento de competências, de estratégias mentais, de reflexão crítica e de processos criativos, de forma a gerar conseqüências positivas para todos os agentes de aprendizagem, contribuindo efetivamente para o desenvolvimento das competências em foco, além de oferecer informações preciosas para a definição e redefinição das ações educacionais e para o realinhamento de outras variáveis da organização que podem interferir na eficácia do processo de aprendizagem (SOUZA-SILVA, 2007).

As ações educacionais, criadas no âmbito da UniCaixa, sejam elas presenciais, a distância ou mistas, serão direcionadas para o desenvolvimento do “por que fazer”, “como fazer” e do “saber fazer” com instrumentalização que permita ao aprendiz repensar o conhecimento por meio da leitura crítica das relações estabelecidas e de seu papel nesse

contexto. Isso possibilitará ao aprendiz apropriar-se dos conhecimentos de forma significativa, ou seja, compreendendo o processo como um todo e como ele se insere em sua realidade prática.

A idéia é que o conhecimento seja construído em estreita relação com os contextos em que são utilizados, criando-se um elo entre os conceitos gerados nas experiências cotidianas e os novos conceitos a serem aprendidos. Dessa forma, haverá a criação de “significado” para o aprendiz, o que o levará a ter interesse e estímulo pelo processo de aprendizagem.

O cenário necessário ao desenvolvimento da prática pedagógica deverá estar ligado ao contexto da empresa/negócio e ser constantemente avaliado e reavaliado, de forma a permitir a concretização da situação didática, por meio dos seus objetivos, conhecimentos, problemas e desafios. Assim, toda ação educacional é tangibilizada por meio do projeto didático-pedagógico, que consiste num dossiê no qual se registra todo o caminho percorrido para o desenvolvimento da ação.

4.2.9 Atividades de educação corporativa já realizadas pela UniCaixa

De acordo com a UniCaixa ([entre 2001 e 2007]), em 2007, foram oferecidas 1.063 novas vagas para os empregados se candidatarem ao programa de educação corporativa da CEF. Neste ano, a Unicaixa capacitou 48.835 empregados em, pelo menos, uma ação educacional, representando capacitação de 71,5% dos empregados CEF.

Foram verificadas 300.250 participações em diversos cursos oferecidos pela CEF – internos ou externo –, e em eventos oferecidos pelo mercado, o que representa uma média de 4,4 participações por empregado, conforme quadro seguinte:

Tabela 2 – Participações em cursos oferecidos pela UniCaixa

| Atividades | Participações em 2006 | Participações em 2007 |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Cursos na UCC | 60.414 | 286.130 |
| Pós-graduação | 1.038 | 183 |
| Ensino superior | 1.153 | 298 |
| <i>Workshops</i> e seminários | 4.824 | 13.639 |
| Total | 67.429 | 300.250 |

Fonte: Pesquisa de campo.

Do total das participações, 88% foram realizadas em atividades à distância, por meio de recursos *web* (rede), 9% em atividades presenciais, 2% com treinamento em serviço e 1% com outras metodologias. O tempo médio por empregado foi da ordem de 55 horas de capacitação, considerando as participações em modalidades complementares (treinamento,

congressos, seminários, *workshops*, times de aprendizagem e outros) (UNICAIXA, [entre 2001 e 2007]).

Ao final de 2007, a CEF contava com 97 ações educacionais disponíveis aos seus empregados, na Universidade Corporativa. Foram investidos, no exercício, R\$ 38,2 milhões em educação, o que significa investimento médio de R\$ 560,99 por empregado CEF.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nas seções seguintes, são apresentados os resultados da pesquisa de campo, realizada com a aplicação de um questionário semi-estruturado, bem como a discussão sobre o processo de aprendizagem organizacional praticado pela UniCaixa. A pesquisa de campo auxiliou a discussão sobre a percepção dos funcionários quanto a esta aprendizagem, verificando a efetividade da UC da CEF neste processo. Além da utilização dos dados obtidos pela aplicação do questionário, fontes secundárias também foram utilizadas para basear a análise desta pesquisa, discutindo sempre o papel da UC na contribuição para a aprendizagem organizacional de seus funcionários.

5.1 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA UNICAIXA

O objetivo desta seção é traçar um paralelo entre o modelo conceitual de UC apresentado por Meister (1999), considerando seus princípios e objetivos, principalmente no que concerne ao processo de aprendizagem, e o modelo real implementado na UniCaixa, verificando sua eficácia como ferramenta na aprendizagem organizacional.

O processo de implantação da UniCaixa iniciou-se em 1996 e seus objetivos, à época, foram a inserção de novos elementos na cultura de educação e desenvolvimento profissional da empresa, e a disseminação de um novo modelo de educação e aprendizagem corporativas, alicerçado na atuação dos gestores como líderes educadores, na co-responsabilidade do empregado pelo seu desenvolvimento e, por fim, no foco em resultados sustentáveis.

Traçando uma breve comparação entre as universidades acadêmicas, definidas de acordo com a legislação vigente e a UniCaixa, vale ressaltar a distância existente entre os objetivos de ambas. A missão da UniCaixa é “fomentar o aprendizado contínuo e o desenvolvimento de competências, objetivando o alcance de resultados sustentáveis para as pessoas, para a Caixa e para a sociedade”, vinculando seus objetivos para viabilizar as diretrizes estratégicas ligadas à empresa, seus valores e missão, princípio precípua de uma UC. Há de se chamar atenção, entretanto, que estes objetivos, específicos aos anseios estratégicos da organização, não englobam a preparação do ser humano em sua integralidade.

O outro aspecto é a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão como obrigatoriedade para que uma instituição possa ser denominada de universidade acadêmica. Tal realidade, via de regra, não ocorre nos ambientes da UniCaixa, por não ser esse seu propósito e nem o “negócio da organização”. A produção de material didático é específica e

direcionada para os interesses empresariais, perdendo-se, desta forma, a universalidade e diversidade do desenvolvimento de multifacetados campos do saber humano.

De acordo com a redação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Lei n. 9.394 de 20 de dezembro de 1996 –, em seu artigo 66, verifica-se que “a preparação para o exercício do magistério superior far-se-á em nível de pós-graduação, prioritariamente em programas de mestrado e doutorado.” (BRASIL, 1996). Consta-se que esta realidade não se aplica à CEF, apesar de esta ser uma empresa pública. Embora seu cunho seja marcadamente empresarial, a instituição não prioriza a pós-graduação acadêmica (mestrados e doutorados) para seus “professores”, denominados instrutores internos.

Em 2005, foi implantado o Plano de Desenvolvimento dos Instrutores (PDI), que prevê cursos de qualificação interna e externa. No entanto, não há normativamente previsto, até o presente momento, incentivo financeiro ou licença remunerada para mestrados e/ou doutorados acadêmicos para tais profissionais, ditos reconhecidamente importantes para a área de educação corporativa.

Como estratégia de preparação desses profissionais, está em fase de uso inicial uma “trilha de desenvolvimento”, que prevê passos que deverão ser seguidos para permanecer no exercício da instrutoria, lembrando que tal atribuição subentende continuar executando as atividades inerentes ao seu cargo, seja ele gerencial ou técnico. No período em que se encontra em sala de aula ou participando de grupo de trabalho para elaborar solução educacional, o empregado é liberado de suas atribuições cotidianas. Entretanto, não raro, ao retornar à sua unidade, as tarefas o aguardam e necessitam serem cumpridas, muitas vezes, em jornadas extraordinárias.

Para compreender-se a forma como a CEF pretende alcançar o objetivo fundamental da sua UC, que é o aprendizado permanente, será discutido o relacionamento entre os dez objetivos e princípios que constituem a base do poder que as UC's têm, no sentido de mobilizar os funcionários para que eles formem equipes de trabalho de altíssima qualidade, segundo Meister (1999), e a realidade da UniCaixa, levando em consideração conceitos e objetivos, dados estatísticos, estrutura hierárquica, discutindo semelhanças e diferenças com as universidades acadêmicas, mostrando pontos fortes e oportunidades de melhoria:

a) oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização – a CEF recruta, por meio de processos de seleção, os funcionários melhor capacitados para o provimento de vagas no cargo em comissão de gerente júnior – Bancop. A primeira etapa após a inscrição no processo de seleção é a análise curricular e funcional do empregado. Esta etapa tem caráter classificatório

e eliminatório. Os critérios para pontuação, nesta fase, levam em consideração vários itens como, escolaridade, curso Bancop, tempo de exercício em caráter efetivo ou não em cargos comissionados, tempo de lotação em Escritório de Negócios ou Ponto de Venda e Trilha de Desenvolvimento para Gerente Júnior, que, somados, perfazem um total máximo de 100 pontos. Destes, 30 pontos se referem aos cursos efetuados pelo empregado e que fazem parte da relação dos cursos listados na “Trilha de Desenvolvimento para Gerente Júnior”, encontrado acessando a “aba” Desenvolvimento Orientado, no *Campus* Virtual da UniCaixa.

Assim, 30% da pontuação máxima depende da iniciativa do trabalhador em desenvolver as competências necessárias para o cargo almejado, realizando os treinamentos disponíveis na UniCaixa. As outras duas etapas são a entrevista pelo Comitê de Avaliação Especial (CAE), de caráter eliminatório, cujo objetivo é avaliar os conhecimentos e perfil do empregado, analisando seu potencial e observando as características pessoais e profissionais que contribuem para o exercício do cargo comissionado de Gerente Júnior e o Curso de Preparação Básica. Esta sistemática está regulamentada conforme o Manual Normativo RH 055009, página 14, com vigência a partir de 01 de agosto de 2005.

De acordo com o paradigma emergente do conhecimento, o profissional moderno deve ter o perfil ideal de ser informado, participante, dinâmico e corajoso, a fim de que possa atingir eficácia pessoal; deve ser independente, autônomo e ter flexibilidade cognitiva, ansiando pelo crescimento interior e preocupado com aprendizagem e autodesenvolvimento.

Este perfil reflete o modelo perfeito de trabalhador. Além de sua força de trabalho, sua subjetividade também seria posta a disposição da empresa para ser apropriada, utilizada. Desta forma, constitui-se tarefa sobre-humana atingir as metas exigidas pelos dirigentes da empresa e, dentre elas, a da educação continuada. Como internamente na empresa, na maioria das vezes, tem-se um mercado altamente competitivo e segregador, que não dispõe de espaço/vagas para que todos tenham sucesso na carreira e ascensão profissional, não resta alternativa ao trabalhador a não ser continuar se esmerando no processo de aprendizagem, ditado pela organização.

Embora todos os “ingredientes e contextos” citados acima, a UniCaixa cumpre com o quesito de oferecer oportunidades de aprendizagem a todos os empregados.

b) Considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem – a CEF, ao criar sua UC, está preocupada em desenvolver pesquisas e ações para obter respostas para sua atividade fim, ou seja, está procurando treinamento e desenvolvimento para seus profissionais nos assuntos de seu interesse

operacional e estratégico, favorecendo a consolidação da idéia, entre os empregados, de que a UC é um “processo de aprendizagem” e não um “espaço físico destinado à aprendizagem.”

c) Elaborar um currículo básico em torno dos três C’s – em janeiro de 2003, sob nova administração, a CEF desencadeou o processo de redesenho da UniCaixa, por meio do qual foram trabalhados fatores educacionais importantes à melhoria da consistência e da qualidade didático-pedagógica das suas ações, além de promover o seu alinhamento com o Modelo de Gestão de Pessoas por Competências, implantado na empresa. Tal reformulação derivava da estratégia de número seis do Planejamento Estratégico 2003-2007: “proporcionar atendimento integral ao cliente, de forma customizada, fortalecendo a segmentação da carteira e qualificando informações.” (UNICAIXA, [entre 2001 e 2007]).

Ao abordar-se o conceito de “customização” no atendimento ao cliente, fica subentendida a necessidade explicitada pela organização de um programa “customizado” de educação aos seus empregados, produto este que, segundo os dirigentes da empresa, o sistema educacional formal não dispõe para atender a totalidade de suas demandas.

A UniCaixa divide-se em Programas e Escolas, contemplando uma variedade de iniciativas que vão desde o oferecimento de cursos virtuais e presenciais que “qualificam” seus empregados para o exercício de atividades funcionais específicas, e outras de cunho comportamental. Há parcerias com IES públicas, como a Fundação UnB, e privadas, como a Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), dentre outras. Atualmente, são 64 cursos on-line disponíveis a todos os empregados, além de cursos presenciais específicos, direcionados a segmentos da corporação, produzidos e ministrados por, aproximadamente, 600 empregados que assumem a função de instrutores internos.

d) Treinar a cadeia de valor – as soluções de aprendizagem organizadas por segmento de negócio são um grande facilitador oferecido aos usuários, o que contribui para a busca do equilíbrio entre os conteúdos públicos e estratégicos, táticos e operacionais.

Outra observação é a busca do atendimento sistemático às necessidades das áreas negociais, incluindo a ampliação de acesso a toda cadeia de valor de forma gradual, que encontra-se em desenvolvimento. Já existe projeto piloto em andamento, porém ainda sem previsão de liberação definitiva.

e) Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem – a estrutura da UniCaixa é primordialmente virtual. Atualmente, são oferecidos aos empregados 64 cursos on-line, além de vários cursos em sala de aula. Desta forma, verifica-se que, além do elevado número de cursos à distância, a CEF continua adotando os encontros presenciais, conduzidos pelos seus instrutores internos, bem

como fazendo uso de metodologia mista, que envolve parte a distância e parte presencial, visando atender às necessidades dos aprendizes da empresa e, principalmente, do negócio, que é o fim último da organização.

Além da sala de aula, são utilizadas as metodologias a distância via *web* e outras, em serviço, certificação e declaração, contemplando, desta forma, vários outros formatos de apresentação de aprendizagem, além do conduzido pelo instrutor.

f) Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado – no caso da CEF, seus instrutores internos, em todas as atividades em que são chamados a participar, adotam a postura de educadores, observando três das oito premissas do Modelo Pedagógico da UniCaixa:

- toda ação de desenvolvimento deve ter seu foco voltado ao aprendiz;
- a aprendizagem deverá ser significativa para o sujeito que aprende;
- a aprendizagem ocorre nas interações sociais, na troca de conhecimentos e experiências.

Ora, na medida em que os próprios empregados, sendo a maioria ocupante de cargos gerenciais, atuam como educadores, sejam em salas de aula ou atividades de tutoria (a distância), dissemina-se na empresa a idéia da necessidade de desenvolvimento e crescimento constante do corpo funcional, com o apoio dos superiores hierárquicos.

A UniCaixa também estimula seu grupo de instrutores internos a buscar aperfeiçoamento através de mestrados e doutorados, sendo co-participante nos custos relativos aos cursos ou assumindo os custos totalmente.

g) Passar da alocação corporativa para a fonte de recursos próprios – a UniCaixa não tem natureza jurídica específica e está vinculada ao modelo organizacional da CEF. A ampliação das parcerias externas, juntamente com a competência para viabilizar programas para grandes públicos em curto espaço de tempo, são atributos a serem explorados, buscando viabilidade financeira e o desenvolvimento de novos produtos e serviços. É recomendável a busca de fontes de recursos que propiciem um orçamento próprio e auto-sustentável. Há de se pensar, também, na possibilidade do pagamento por parte das unidades de negócios da Empresa, pelos serviços prestados.

h) Assumir um foco global no desenvolvimento de programas de aprendizagem – até o final de 2004, a CEF ainda não tinha tido a oportunidade de desenvolver uma experiência internacional. Com o advento da parceria com o Banco Comercial Português (BCP), foi aberta a possibilidade de a UniCaixa trabalhar em programas que levem em consideração essa realidade, buscando disseminar as experiências adquiridas nesses novos mercados. O BCP

disponibilizou 18 agências nos EUA e sete agências no Canadá, nas localidades onde existe maior concentração de brasileiros, dando a oportunidade de uma nova experiência à CEF. A UC desenvolveu programa de aprendizagem específico para atender esse novo desafio e as equipes selecionadas para trabalhar nestes países foram treinadas pelos seus instrutores.

i) Criar um sistema de avaliação dos resultados e dos investimentos – o grande desafio deste item é elaborar um modelo de atuação que contemple indicadores de negócios e avalie os resultados e impactos da educação corporativa no desempenho das pessoas e nos resultados da empresa. Embora se reconheça que os resultados financeiros sejam, em parte, advindos da contribuição da UniCaixa no aumento da produtividade da força de trabalho, essa mensuração ainda é uma incógnita. De acordo com os vários autores pesquisados nesta dissertação, a busca por um sistema de avaliação que efetivamente retrate a relação investimento (custos) *versus* resultados é o grande desafio das UC's. A chamada “transferibilidade” ou “transposição” de conhecimentos para o negócio, com resultados práticos, é assumido pelas empresas brasileiras como uma preocupação que carece de solução urgente.

Na CEF, tal situação é evidente ao se verificar o modelo de avaliação de resultados apresentado nesta dissertação. Não aparecem, em momento algum, formas ou instrumentos para que os gestores tenham a possibilidade de afirmar que os investimentos em educação estão trazendo a rentabilidade esperada. Por certo, a imagem da empresa obtém ganho institucional com a implantação da UniCaixa, embora não efetue investimentos em pesquisa e extensão, o que é esperado de uma universidade.

O modelo pedagógico mostra que deveriam ser utilizados os cinco níveis de avaliação: reação, aprendizagem, impacto no desempenho, impacto na organização e valor final. Até o momento, não se conseguiu sistematizar, na prática, o que está proposto neste modelo.

j) Utilizar a UC para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados – a CEF, como gestora dos programas de caráter social do Governo Federal, além da sua atuação na esfera comercial, competindo com as demais instituições financeiras no mercado, faz da UniCaixa um instrumento para desenvolver conhecimentos e competências críticas ao seu negócio, ou seja, para competir, se manter e conquistar novos mercados. Um exemplo típico é o lançamento da Caixa Internacional, área em que, até 2004, a empresa não atuava. Foram desenvolvidos, por meio da UniCaixa e por instrutores internos, programas de capacitação dos empregados envolvidos com essa nova área de atuação. Desta forma, percebe-se que a UniCaixa, neste particular, também atende às expectativas dos dirigentes da instituição.

5.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

As cinco primeiras perguntas do questionário visaram caracterizar o grupo pesquisado. Os dados e informações coletadas são apresentados a seguir, com uma breve análise do seu significado para a pesquisa.

A amostra foi composta por 137 funcionários da CEF, lotados em Salvador (BA), dos quais, conforme a Tabela 3, 49% são do gênero masculino e 51% do gênero feminino, caracterizando, neste aspecto, uma amostra bastante equilibrada.

Tabela 3 – Divisão por gênero

| Gênero | Incidência | Frequência (%) |
|---------------|-------------------|-----------------------|
| Masculino | 67 | 49,0 |
| Feminino | 70 | 51,0 |
| Total | 137 | 100,00 |

Fonte: Pesquisa de campo.

A Tabela 4 demonstra que 52% da amostra pertence ao nível gerencial, ocupando as funções de Gerente de Contas, Gerente de Agência, Gerente de Controle, Gerente de Setor, Gerente de Administração, Gerente Negocial e Gerente Regional; 48% compõem o nível operacional comissionado, considerado na pesquisa como técnico, correspondente às funções de Analista Pleno, Analista de Operação, Escriturário e Caixa-Executivo.

Tabela 4 – Cargo / função

| Cargo / Função | Incidência | Frequência (%) |
|-----------------------|-------------------|-----------------------|
| Técnico | 66 | 48,0 |
| Gerencial | 71 | 52,0 |
| Total | 137 | 100,00 |

Fonte: Pesquisa de campo.

Os dados da Tabela 5 mostram que os pesquisados possuem um bom nível de escolaridade, uma vez que 34% estão cursando o 3º grau e 57% já o concluíram. Destes, 20% possuem especialização e 9% mestrado. Nota-se que 9% concluíram somente o ensino médio, escolaridade mínima exigida atualmente para o concurso público de ingresso à instituição.

Tabela 5 – Nível de escolaridade

| Nível de Escolaridade | Incidência | Frequência (%) |
|------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Mestrado | 12 | 9,00 |
| Especialização / MBA | 27 | 20,00 |
| Superior completo | 39 | 28,00 |
| Superior incompleto | 47 | 34,00 |
| Nível médio | 12 | 9,00 |
| Total | 137 | 100,00 |

Fonte: Pesquisa de campo.

A pesquisa foi realizada apenas com funcionários que têm, no mínimo, 5 anos de empresa, por acreditar que estes possuam maior maturação quanto ao conhecimento do modelo de educação corporativa da CEF.

De acordo com a Tabela 6, do grupo amostrado, 88% se enquadram em uma faixa de tempo de 5 a 30 anos, o que demonstra uma favorável experiência de empresa, aumentando a possibilidade de se obter opiniões mais consistentes sobre a UC implantada na organização.

Tabela 6 – Tempo de trabalho na CEF

| Tempo de trabalho | Incidência | Frequência (%) |
|--------------------------|-------------------|-----------------------|
| Mais de 30 anos | 17 | 12,00 |
| De 20 a 30 anos | 29 | 21,00 |
| De 15 a 19 anos | 34 | 26,00 |
| De 10 a 14 anos | 32 | 23,00 |
| De 5 a 9 anos | 25 | 18,00 |
| Total | 137 | 100,00 |

Fonte: pesquisa de campo.

No que se refere ao local de trabalho dos respondentes, a maioria (70%) trabalha na chamada “atividade-meio da instituição”, ou seja, em órgãos regionais (Superintendências e Gerências). Na “atividade-fim”, estão 30% dos entrevistados, ou seja, em agências e atendem os clientes externos.

Tabela 7 – Local de trabalho

| Local de Trabalho | Incidência | Frequência (%) |
|--------------------------|-------------------|-----------------------|
| Agência | 41 | 30,00 |
| Órgãos regionais | 96 | 70,00 |
| Total | 137 | 100,00 |

Fonte: Pesquisa de campo.

5.3 ANÁLISE DAS PERGUNTAS – QUESTÕES DE MÚLTIPLA ESCOLHA

Os dados foram cruzados e categorizados de forma a encontrar padrões de fenômenos, ou seja, esta análise originou-se de agrupamentos de similaridades e diferenças entre as perguntas feitas que formam as categorias (APÊNDICE A). Buscou-se compreender os significados das respostas, comparando-as, no processo de análise, com as contribuições da literatura pesquisada. A seguir são apresentadas as categorias e respectivas análises.

5.3.1 Categoria 1 – Apropriação do conhecimento sobre a missão e papéis da UniCaixa

Esta categoria de perguntas visa buscar uma análise da apropriação do conceito de UC praticado pela UniCaixa, bem como sua missão, diretrizes e valores por parte dos pesquisados. As perguntas de 1 a 7 do questionário representam a análise desta categoria. As respostas da primeira questão evidenciaram que a maioria dos pesquisados tem compreensão da missão da UC (94%), que é o de fomentar o aprendizado contínuo e o desenvolvimento de competências para as pessoas, instituição e sociedade.

Tabela 8 – Missão da UniCaixa

| Legenda | Incidência | Frequência |
|----------------------------|-------------------|-------------------|
| Concordo plenamente | 92 | 67,00 |
| Concordo muito | 27 | 19,70 |
| Concordo levemente | 10 | 7,30 |
| Não concordo, nem discordo | 8 | 6,00 |
| Discordo levemente | 0 | - |
| Discordo muito | 0 | - |
| Discordo plenamente | 0 | - |
| Total | 137 | 100,00 |

Fonte: Pesquisa de campo.

Com relação à segunda pergunta, que se refere à UniCaixa ser um centro de treinamento e desenvolvimento, observou-se que a maioria dos funcionários (85%) compreende a UC ainda com uma visão de treinamento.

Tabela 9 – Visão da UniCaixa

| Legenda | Incidência | Freqüência |
|----------------------------|-------------------|-------------------|
| Concordo plenamente | 27 | 20,00 |
| Concordo muito | 48 | 35,00 |
| Concordo levemente | 41 | 30,00 |
| Não concordo, nem discordo | 7 | 5,00 |
| Discordo levemente | 7 | 5,00 |
| Discordo muito | 7 | 5,00 |
| Discordo plenamente | 0 | 0,00 |
| Total | 137 | 100,00 |

Fonte: Pesquisa de campo.

Ao comparar as respostas obtidas desta pergunta com a pergunta anterior, observa-se que os funcionários têm uma compreensão parcial do conceito de UC, considerando os seguintes conceitos:

Universidade corporativa consiste num sistema educacional implantado no âmbito de uma organização para atendimento de seus funcionários, clientes, parceiros e fornecedores, em alinhamento com as estratégias organizacionais. (MEISTER, 1999, p. 45).

Universidades corporativas são unidades de educação e treinamento das empresas que disponibilizam múltiplas alternativas de aprendizagem, alinhadas à estratégia organizacional, para promover o desenvolvimento não só de seus funcionários, mas também de outros elementos da cadeia de valor da empresa, como clientes, fornecedores e parceiros. (UNICAIXA, [entre 2001 e 2007]).

Neste sentido, cabe o comentário de que o termo educação resulta em uma abordagem de desenvolvimento muito mais ampla que o treinamento em si, enfocando-o apenas como parte do processo. A educação continuada tem efeitos duradouros nas empresas, ao contrário do treinamento, que traz resultados imediatos; a educação continuada reflete em resultados que aparecerão em longo prazo. Tal necessidade é ressaltada por Tapscott e Caston (1995, p. 16), os quais consideram que “a noção de treinamento em conhecimentos funcionais que exigem atualização periódica é substituída pela noção de capacitação ao longo de toda a vida.”

No entanto, a maioria dos pesquisados, por compreender a UC ainda com uma visão de treinamento, não vinculou a UC às diretrizes estratégicas da empresa, ou seja, demonstraram desconhecer o esperado alinhamento entre UC e estratégias organizacionais, não obstante documento interno da UniCaixa que define esta questão como uma de suas políticas: “política I: A Caixa reconhece o processo de educação corporativa como estratégia de crescimento profissional e prioriza o investimento contínuo em ações de desenvolvimento integrado com os seus objetivos estratégicos.” (UNICAIXA, [entre 2001 e 2007]).

O conceito de UC, apresentado no portal da UniCaixa ([entre 2001 e 2007]) evidencia que as UC's disponibilizam múltiplas alternativas de aprendizagem. Na pesquisa, identificou-se que apenas 14 funcionários, 10% do total, destacaram esta característica da UC, enquanto sete

(10%) aparentam desconhecimento.

Conforme Junqueira e Vianna ([entre 2000 e 2006]):

A concepção e implementação de uma universidade corporativa não garante que os esforços de capacitação da empresa vão ser mais eficazes em relação ao atingimento de seus objetivos individuais e coletivos do que antes do seu estabelecimento, se não forem empreendidas as ações necessárias para que efetivamente se promova a compreensão do novo conceito.

Conforme dados de fonte secundária, a CEF implantou uma UC com a intenção de ser um novo modelo em educação corporativa na organização, evidenciando que a universidade vem para agregar meios para facilitar e democratizar ainda mais a aprendizagem.

Constatou-se que 100% dos pesquisados concordam com o papel de agente educador praticado pela UniCaixa, no intuito de fomentar a aprendizagem permanente e contínua de seus funcionários, de acordo com as demandas da organização, ainda que alguns de forma leve (28%).

Tabela 10 – A UniCaixa como agente educador

| Legenda | Incidência | Freqüência |
|----------------------------|-------------------|-------------------|
| Concordo plenamente | 64 | 46,00 |
| Concordo muito | 35 | 26,00 |
| Concordo levemente | 38 | 28,00 |
| Não concordo, nem discordo | 0 | 0,00 |
| Discordo levemente | 0 | 0,00 |
| Discordo muito | 0 | 0,00 |
| Discordo plenamente | 0 | 0,00 |
| Total | 137 | 100,00 |

Fonte: Pesquisa de campo.

Conforme Vianna ([entre 2000 e 2007]), uma UC bem concebida deve ter o objetivo específico e planejado de construir um bloco de conhecimento adequado a cada segmento do negócio. Deve haver uma séria preocupação de se determinar quais são as capacitações que os colaboradores de uma determinada empresa devem ter. Este movimento transmitirá em todas as áreas os temas e matérias necessárias ao desempenho em uma atividade específica.

Como agente integrador, a CEF deverá se preocupar com a socialização de conhecimentos e comportamentos, o que deverá contribuir para o desempenho organizacional e fortalecimento da sua imagem institucional. Constatou-se que 92% dos pesquisados percebem essa intenção e apenas 8% discordam ou não percebem essa ação.

Tabela 11 – A UniCaixa como agente integrador

| Legenda | Incidência | Freqüência |
|----------------------------|-------------------|-------------------|
| Concordo plenamente | 21 | 15,00 |
| Concordo muito | 63 | 46,00 |
| Concordo levemente | 42 | 31,00 |
| Não concordo, nem discordo | 0 | 0,00 |
| Discordo levemente | 0 | 0,00 |
| Discordo muito | 11 | 8,00 |
| Discordo plenamente | 0 | 0,00 |
| Total | 137 | 100,00 |

Fonte: Pesquisa de campo.

Como agente inovador, a preocupação do papel da CEF é o de disseminar o conhecimento, compartilhá-lo a fim de contribuir para o desempenho nos negócios. Neste sentido a UniCaixa indica agentes de aprendizagem, que podem ser pessoas ou equipes, responsáveis por viabilizar a ação educacional. Aqui é imprescindível o papel do Multiplicador e Orientador, cujas atividades foram já relatadas anteriormente, no sentido de estimular e acompanhar a disseminação do conhecimento técnico, bem como orientar a aplicação dos processos de aprendizagem obtidos na UC.

Entre os pesquisados, 93% conseguem perceber a atuação ou mesmo que o esforço, da CEF, em relação à efetivação do seu papel como agente Inovador.

Tabela 12 – A UniCaixa como agente inovador

| Legenda | Incidência | Freqüência |
|----------------------------|-------------------|-------------------|
| Concordo plenamente | 49 | 36,00 |
| Concordo muito | 63 | 45,00 |
| Concordo levemente | 16 | 12,00 |
| Não concordo, nem discordo | 0 | 0,00 |
| Discordo levemente | 0 | 0,00 |
| Discordo muito | 9 | 7,00 |
| Discordo plenamente | 0 | 0,00 |
| Total | 137 | 100,00 |

Fonte: Pesquisa de campo.

O Projeto de Revitalização da UniCaixa descreve que a UC deverá ter o papel de agente educador, integrador, inovador e de entidade transformadora. Esses papéis se inter-relacionam e se completam em seus objetivos. No que diz respeito ao entendimento do papel de uma UC, Meister (1999, p. 87) destaca que:

O modelo de universidade corporativa tornou-se o caminho que as empresas encontraram para atualizar as qualificações de sua força de trabalho. O tema comum que emana do currículo básico de inúmeras universidades corporativas é a necessidade de desenvolver trabalhadores que conheçam, de forma ampla e profunda, qual o papel da UC em sua organização, dentro de uma perspectiva de capacitação permanente e alinhamento com a estratégia empresarial.

Para Junqueira e Vianna ([entre 2000 e 2006]), o papel de uma UC deve ser o de

desenvolver talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua.

Verificando-se a percepção dos pesquisados quanto ao papel geral da UniCaixa (educador, integrador e inovador), observa-se que, em média, 95% deles (somando-se o percentual das Tabelas 10, 11 e 12) percebem a efetivação ou esforço para que este papel se concretize. Neste sentido, cabe salientar que a integração desses papéis, bem como o seu entendimento, favorece o alcance de resultados desejados, possibilitando não só vantagens econômicas – em termos de investimento –, como, também, satisfação para todas as pessoas envolvidas no processo produtivo.

Vianna ([entre 2000 e 2007]) enfatiza que a força do nome “universidade corporativa” deve estimular o efetivo interesse de a organização tornar-se um pólo de educação permanente. O mesmo autor reforça que um ponto fundamental é o próprio caráter de educação permanente que uma UC deve conter em sua programação. Eboli (1999) evidencia que a UC deve despertar nos funcionários a vocação para ao aprendizado permanente. Neste sentido, cabe salientar que isto deverá refletir uma mudança de comportamento por parte dos envolvidos (organização e funcionários) e enxergarem o aprendizado além do treinamento pontual e sim como uma estratégia mais integrada, onde a aprendizagem seja um processo natural, inerente à própria característica do trabalho.

Quanto ao público alvo da UniCaixa ([entre 2001 e 2007]), este é constituído por clientes, fornecedores, parceiros e entidades associativas vinculadas à instituição:

A CAIXA acredita que a obtenção e manutenção da competitividade de uma Empresa está diretamente relacionada a sua capacidade de desenvolver uma cultura de aprendizagem contínua em toda a sua cadeia de valor: corpo de empregados, fornecedores, clientes, parceiros de vendas e comunidade.

Uma informação constante da UniCaixa ([entre 2001 e 2007]), ainda nesta linha dos públicos atendidos, enfatiza que, além da formação do corpo funcional, a educação corporativa tem sido gradativamente estendida para outros públicos, contribuindo para o aprimoramento das relações negociais e para o desenvolvimento pessoal e profissional dos participantes da cadeia de relacionamentos da instituição.

A pesquisa apontou que a maior parte dos pesquisados, 69 deles, correspondente a 50%, enxerga como público-alvo da UC apenas os funcionários da instituição. Outros 47, o correspondente a 35%, também concordam de forma plena ou leve, que este seja o público-alvo da UCC, o que perfaz um percentual de 85% dos pesquisados. Isto demonstra,

ainda, uma percepção do antigo Centro de Treinamento da Instituição, que tinha apenas os funcionários como alvo das ações de capacitação. Apenas 14 pesquisados discordaram muito ou levemente da afirmação e sete não souberam responder.

Tabela 13 – Público-alvo da UniCaixa

| Legenda | Incidência | Frequência |
|----------------------------|-------------------|-------------------|
| Concordo plenamente | 27 | 20,00 |
| Concordo muito | 69 | 50,00 |
| Concordo levemente | 20 | 15,00 |
| Não concordo, nem discordo | 7 | 5,00 |
| Discordo levemente | 7 | 5,00 |
| Discordo muito | 7 | 5,00 |
| Discordo plenamente | 0 | 0,00 |
| Total | 137 | 100,00 |

Fonte: Pesquisa de campo.

A pergunta a seguir estrutura-se como um complemento da pergunta anterior, na tentativa de deixar ainda mais explícito a caracterização do público-alvo da UniCaixa, a fim de verificar efetivamente a percepção dos funcionários quanto a este aspecto. As respostas serão analisadas a seguir, fazendo-se um paralelo entre estas duas perguntas correspondentes.

Esta pergunta, vista como complemento da anterior, deixa ainda mais claro a não percepção dos funcionários quanto ao público-alvo da UniCaixa. A maioria dos pesquisados (58%) discorda sobre a extensão do público-alvo desta UC para sua cadeia de valor e comunidade. Confirma-se, a partir desses dados, que a UniCaixa ainda não é percebida como instrumento de ampliação de negócios para a instituição.

Tabela 14 – Público-alvo da UniCaixa – cadeia de valor

| Legenda | Incidência | Frequência |
|----------------------------|-------------------|-------------------|
| Concordo plenamente | 20 | 15,00 |
| Concordo muito | 19 | 14,00 |
| Concordo levemente | 18 | 13,00 |
| Não concordo, nem discordo | 0 | 0,00 |
| Discordo levemente | 44 | 32,00 |
| Discordo muito | 23 | 17,00 |
| Discordo plenamente | 13 | 9,00 |
| Total | 137 | 100,00 |

Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com Meister (1999), um dos fatores que contribuem para o sucesso da construção das universidades corporativas está relacionado à amplitude do público-alvo que ela atende; inclui toda a cadeia de valor – não apenas funcionários, mas também fornecedores e clientes, passando por todos seus parceiros. Neste sentido, é importante que uma vez determinada a clientela-alvo da universidade corporativa, a próxima missão passa a ser identificar as necessidades do cliente e focar aquelas que darão à universidade

corporativa maior projeção.

É pertinente comentar que a gestão do relacionamento entre a instituição e seus clientes deve ocorrer de maneira interativa, propiciando troca de benefícios e vantagens para ambas as partes, e conduzindo a um processo ininterrupto de aprendizagem, conhecimento mútuo e intensificação de relacionamentos.

5.3.2 Categoria 2 – Apropriação do conhecimento sobre o processo de aprendizagem organizacional da UniCaixa

As perguntas de 8 a 12 do questionário representam a análise desta categoria. A educação corporativa na CEF está alicerçada em 15 premissas, que dão forma à atuação da sua UC e às ações por ela desenvolvidas. Uma das premissas dá ênfase no desenvolvimento de competências individuais e coletivas, a fim de garantir alinhamento estratégico à instituição. A pesquisa demonstra que 88% dos funcionários concordam e verificam essa premissa da UniCaixa, enquanto apenas 12% discordam ou não verificam tal premissa.

Tabela 15 – A UniCaixa como promotora de competências individuais e coletivas

| Legenda | Incidência | Frequência |
|----------------------------|------------|------------|
| Concordo plenamente | 17 | 12,00 |
| Concordo muito | 35 | 26,00 |
| Concordo levemente | 69 | 50,00 |
| Não concordo, nem discordo | 0 | 0,00 |
| Discordo levemente | 0 | 0,00 |
| Discordo muito | 16 | 12,00 |
| Discordo plenamente | 0 | 0,00 |
| Total | 137 | 100,00 |

Fonte: Pesquisa de campo.

Eboli (1999, p. 36) destaca quatro motivos que justificam a implantação de uma UC numa organização:

Valores: a crença de muitos executivos de empresas, que conhecimento, habilidades e competências, formarão a base da vantagem competitiva futura de seus negócios, estimulando-os a investir na abertura de universidades corporativas como meio de intensificar o desenvolvimento de seus empregados nessas áreas.

Imagem Externa: pode causar uma ótima impressão aos clientes ou sócios se o diretor presidente de uma empresa puder dizer que nosso pessoal está sendo capacitado em nossa própria universidade.

Imagem Interna: se a iniciativa de instituir a universidade corporativa provém diretamente de uma organização de treinamento já existente, o grupo de treinamento irá se empenhar em obter recursos e reconhecimento para sua empreitada.

As melhores empresas para se trabalhar: as empresas mais bem sucedidas, mais admiradas pelo público pela qualidade de seus serviços e mais desejadas para trabalhar, são aquelas que, em vez de ficar esperando pela solução milagrosa que viria do ambiente externo à organização, resolveram criar sua universidade como uma arma geradora daquele que já se tornou o diferencial decisivo na sua luta pela sobrevivência: como atrair,

desenvolver, manter e alinhar os talentos humanos às estratégias empresariais e manter uma força de trabalho de classe mundial.

Conforme dados de fonte secundária, a CEF implantou uma UC com a intenção de ser um novo modelo em educação corporativa na organização. Destaca, ainda, o referido documento, que a universidade vem para agregar meios para facilitar e democratizar ainda mais a aprendizagem na instituição.

A nona pergunta do questionário reflete uma das premissas da UniCaixa, bem como os objetivos de valorizar e estimular a manutenção e ampliação do principal espaço de aprendizagem e educação da empresa: o ambiente de trabalho, através do estímulo ao espírito crítico e criativo dos sujeitos envolvidos.

A maior parte dos pesquisados, 109 deles, o que corresponde a 80%, verifica essa premissa, ainda que concordem com ela de maneira moderada (concordam muito ou levemente) e não plena, o que possibilita a interpretação de que aspectos essenciais da UC ainda não foram internalizados pelos funcionários.

Tabela 16 – Efetividade do estímulo de espírito crítico e criativo

| Legenda | Incidência | Freqüência |
|----------------------------|-------------------|-------------------|
| Concordo plenamente | 0 | 0,00 |
| Concordo muito | 42 | 31,00 |
| Concordo levemente | 67 | 49,00 |
| Não concordo, nem discordo | 0 | 0,00 |
| Discordo levemente | 0 | 0,00 |
| Discordo muito | 28 | 20,00 |
| Discordo plenamente | 0 | 0,00 |
| Total | 137 | 100,00 |

Fonte: Pesquisa de campo.

As UC's buscam consolidar um modelo de aprendizagem cuja prioridade é garantir que o contato com o conhecimento da organização ocorra de forma permanente, viabilizando oportunidades de trocas, de compartilhamento, de reflexões e de construção coletiva de soluções que utilizem não apenas o conhecimento explícito, mas, sobretudo, o conhecimento tácito, presente nos diversos grupos e indivíduos que nela atuam.

Constatou-se que 56% dos pesquisados concordam que a UniCaixa atua nesse sentido, ao desenvolver métodos e procedimentos para fomentar memória do seu aprendizado construído. Entretanto, 44% – cerca de 61 dos funcionários pesquisados –, não percebem ou conhecem tais métodos e/ou procedimentos, o que reflete necessidade de investimento na divulgação dos mecanismos de aprendizagem deste UC.

Tabela 17 – Memória da aprendizagem organizacional

| Legenda | Incidência | Freqüência |
|----------------------------|-------------------|-------------------|
| Concordo plenamente | 41 | 30,00 |
| Concordo muito | 0 | 0,00 |
| Concordo levemente | 35 | 26,00 |
| Não concordo, nem discordo | 0 | 0,00 |
| Discordo levemente | 22 | 16,00 |
| Discordo muito | 18 | 13,00 |
| Discordo plenamente | 21 | 15,00 |
| Total | 137 | 100,00 |

Fonte: Pesquisa de campo.

5.3.3 Categoria 3 – Efetividade da aprendizagem organizacional

Buscou-se verificar, com esta categoria (perguntas de 11 a 17), se a estrutura e ações do programa de educação corporativa, praticados pela UniCaixa, favorecem a aprendizagem organizacional de seus funcionários, inclusive no sentido do seu aprimoramento profissional e planejamento de carreira.

Constatou-se que 56% dos pesquisados ingressaram na UniCaixa por intermédio de terceiros e 44% provavelmente por iniciativa própria. Isto indica que, apesar da pouca margem de diferença entre as respostas (apenas 12%), o processo de aprendizagem, proposto ainda ocorre de forma compulsória, merecendo maior atenção quanto aos mecanismos que incentivem a auto-participação no processo proposto pela instituição.

Tabela 18 – Ingresso na UniCaixa por indicação

| Legenda | Incidência | Freqüência |
|----------------------------|-------------------|-------------------|
| Concordo plenamente | 41 | 30,00 |
| Concordo muito | 0 | 0,00 |
| Concordo levemente | 35 | 26,00 |
| Não concordo, nem discordo | 0 | 0,00 |
| Discordo levemente | 22 | 16,00 |
| Discordo muito | 18 | 13,00 |
| Discordo plenamente | 21 | 15,00 |
| Total | 137 | 100,00 |

Fonte: Pesquisa de campo.

Tal atitude pode estar relacionada com a ainda não apreensão, por parte deste grupo, das proposições em educação definidas pela UC, o que confirma o postulado por Senge (2000): “não basta que a empresa comunique um novo modelo de gestão, mas é imprescindível que seus executivos e funcionários desenvolvam habilidades de reflexão e indagação.” Ainda nesta linha, Davenport e Prusak (1988, p. 97) afirmam que:

O ser humano é investigatório por si só e necessita de fomentos à sua investigação pessoal. Não se difere sua atitude em ambiente de trabalho e pessoal, pois os dois seres se misturam, porém diferem as expectativas que ele tem do que a empresa onde ele trabalha pode lhe oferecer. O homem abre, o tempo todo, espaços cognitivos para novas aprendizagens e necessita que

sejam preenchidos de alguma forma, definindo os eixos do seu processo pessoal: o que entra e o que sai, o que fica dentro e o que fica fora.

Quanto ao ingresso na UniCaixa ter ocorrido por iniciativa própria, constatou-se, apesar da pouca margem de diferença entre as respostas, cerca de 12%, que 44% dos pesquisados possuem auto-iniciativa quanto ao processo de aprendizagem, proposto pela UC. A análise das respostas a esta questão corrobora a análise da questão anterior.

Tabela 19 – Forma de ingresso na UniCaixa – iniciativa própria

| Legenda | Incidência | Frequência |
|----------------------------|-------------------|-------------------|
| Concordo plenamente | 27 | 20,00 |
| Concordo muito | 13 | 9,00 |
| Concordo levemente | 21 | 15,00 |
| Não concordo, nem discordo | 0 | 0,00 |
| Discordo levemente | 27 | 20,00 |
| Discordo muito | 26 | 19,00 |
| Discordo plenamente | 23 | 17,00 |
| Total | 137 | 100,00 |

Fonte: Pesquisa de campo.

Do grupo pesquisado, 120 funcionários, o equivalente a 88% do total, responderam que a atitude de buscar a aprendizagem se tornou mais intensa, após participar da UniCaixa, o que favorece a criação de um ambiente propício à aprendizagem.

Tabela 20 – Atitude quanto à aprendizagem organizacional

| Legenda | Incidência | Frequência |
|----------------------------|-------------------|-------------------|
| Concordo plenamente | 23 | 17,00 |
| Concordo muito | 46 | 34,00 |
| Concordo levemente | 51 | 37,00 |
| Não concordo, nem discordo | 0 | 0,00 |
| Discordo levemente | 17 | 12,00 |
| Discordo muito | 0 | 0,00 |
| Discordo plenamente | 0 | 0,00 |
| Total | 137 | 100,00 |

Fonte: Pesquisa de campo.

Uma atitude para o aprendizado produz ambientes de aprendizagem. As crenças e as idéias que as organizações possuem sobre aquilo que são e sobre aquilo que tentam fazer, bem como sobre aquilo que é o seu ambiente, apresentam uma tendência muito maior de se materializarem do que comumente se crê. (MORGAN, 1996, p. 36).

Os resultados da pesquisa também demonstraram que o aprendizado adquirido por meio da UniCaixa vem proporcionando bons níveis de aplicação no ambiente de trabalho. Constatou-se que 68% dos pesquisados concordam muito com essa afirmativa e outros 32% concordam de forma leve. Pode-se inferir que os conteúdos em educação disponibilizados pela UCC guardam forte relação com a natureza do trabalho.

Tabela 21 – Aplicação do conhecimento no cotidiano

| Legenda | Incidência | Freqüência |
|----------------------------|-------------------|-------------------|
| Concordo plenamente | 0 | 0,00 |
| Concordo muito | 93 | 68,0 |
| Concordo levemente | 44 | 32,0 |
| Não concordo, nem discordo | 0 | 0,00 |
| Discordo levemente | 0 | 0,00 |
| Discordo muito | 0 | 0,00 |
| Discordo plenamente | 0 | 0,00 |
| Total | 137 | 100,00 |

Fonte: Pesquisa de campo.

Segundo Vianna ([entre 2000 e 2007]), será cada vez mais exigido que os esforços e investimentos em educação corporativa tenham aplicação prática, deixem de ser um mero processo e se transformem em uma atividade econômica rentável cuja efetividade seja medida por seus resultados.

Segundo Souza (2000), a UC deve despertar nos funcionários uma conscientização para o auto-gerenciamento de suas trajetórias profissionais dentro da organização. Observa-se que 128 pesquisados, o correspondente a 93%, acreditam que a UniCaixa pode contribuir para o planejamento de suas carreiras dentro da CEF. Neste estrito aspecto, infere-se que esta UC amplia a sua chance de êxito, à proporção que, segundo Dengo (2001), o sucesso deste modelo em educação corporativa depende, dentre outros fatores, da sua efetiva contribuição para o planejamento de carreira destes funcionários.

Tabela 22 – A UniCaixa e o planejamento da carreira

| Legenda | Incidência | Freqüência |
|----------------------------|-------------------|-------------------|
| Concordo plenamente | 13 | 9,00 |
| Concordo muito | 89 | 65,00 |
| Concordo levemente | 26 | 19,00 |
| Não concordo, nem discordo | 0 | 0,00 |
| Discordo levemente | 0 | 0,00 |
| Discordo muito | 9 | 7,00 |
| Discordo plenamente | 0 | 0,00 |
| Total | 137 | 100,00 |

Fonte: Pesquisa de campo.

Nove respondentes, o que representa apenas 7%, não identificam, na UniCaixa, instrumentos que possibilitem o planejamento da carreira. Neste sentido, Lucena (1990) afirma que cabe à empresa criar e gerir os mecanismos de planejamento de carreira, mas é do interesse de cada indivíduo concretizá-la. Tanto o planejamento quanto a realização exigem dedicação e trabalho duro do empregado e dos gestores. Teoricamente, os únicos limites à carreira devem ser o potencial do indivíduo e as oportunidades oferecidas pela empresa.

A questão sobre se o conhecimento adquirido na UniCaixa é suficiente para contribuir para a empregabilidade no mercado de trabalho pretendeu verificar se os funcionários

acolhem a universidade corporativa como um recurso de ampliação de sua empregabilidade. Menegasso (1998) conceitua empregabilidade como o conjunto de competências e habilidades necessárias para que o funcionário se mantenha empregável a qualquer tempo, dentro ou fora da organização.

As respostas a esta questão tenderam a um equilíbrio, com índice de 2% de diferença entre elas. Do total de respondentes, 51% acreditam que, de forma plena (10%) ou leve (41%) a UniCaixa contribui para a sua empregabilidade.

Tabela 23 – Conhecimento e empregabilidade na UniCaixa

| Legenda | Incidência | Freqüência |
|----------------------------|-------------------|-------------------|
| Concordo plenamente | 14 | 10,0 |
| Concordo muito | 0 | 0,00 |
| Concordo levemente | 55 | 41,0 |
| Não concordo, nem discordo | 0 | 0,00 |
| Discordo levemente | 48 | 35,00 |
| Discordo muito | 6 | 4,00 |
| Discordo plenamente | 14 | 10,0 |
| Total | 137 | 100,00 |

Fonte: Pesquisa de campo.

Segundo Meister (1999), para se compreender a importância da UC como instrumento de mudança cultural numa empresa, é preciso conhecer as forças que sustentaram o aparecimento deste fenômeno, dentre elas o novo foco na capacidade de empregabilidade para a vida toda em lugar do tradicional conceito de emprego para a vida toda.

O antigo contrato social implícito – você trabalha bastante e terá emprego durante o tempo que quiser – não existe mais. A segurança do emprego não é mais uma decorrência do trabalho em uma única empresa, mas da manutenção de uma carteira de qualificações relacionadas ao emprego. Essa transformação sinaliza um novo contrato psicológico entre o empregador e o empregado. Sob os termos desse novo contrato, os empregadores oferecem aprendizagem em lugar de segurança no emprego. (FONSECA, 2002, p. 56).

É válido analisar com cuidado essa questão, uma vez que os programas de capacitação das UC's visam transmitir aos funcionários conhecimentos teóricos e práticos, buscando implantar uma identificação do trabalhador com o ideal da empresa, onde o objetivo é vincular diretamente o aprendizado às estratégias de negócio, focando o essencial a ser desenvolvido para competências inerentes ao alinhamento estratégico empresarial e não ao mercado.

Neste sentido, vale relembrar a missão da UniCaixa que é “fomentar o aprendizado contínuo e o desenvolvimento de competências, objetivando o alcance de resultados sustentáveis para as pessoas, para a CAIXA e para a sociedade”, na qual verifica-se que os

objetivos desta UC são total e absolutamente vinculados à empresa, seus valores e missão, e não à preparação do ser humano em sua integralidade.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho procurou verificar, como indagação central, e a partir da experiência da CEF, se os seus funcionários, em Salvador, Bahia, estão favorecidos a uma aprendizagem organizacional, a partir do programa de educação corporativa implementado por sua UC.

Como primeira etapa, problematizou-se o objeto da investigação e realizou-se a revisão da literatura, que possibilitou a reunião e a análise de outros trabalhos referentes ao tema da pesquisa, visando fornecer a fundamentação teórica para este estudo. A referida revisão abordou conteúdos relacionados à aprendizagem organizacional, educação corporativa e universidade corporativa. Esta etapa foi fundamental para a posterior definição e correlação das informações coletadas na pesquisa.

A revisão da literatura sinalizou que a base para a formação de riqueza, quer seja no âmbito do indivíduo, da empresa ou da nação, está no conhecimento, e que as capacitações adquiridas e as possibilidades de geração e uso do conhecimento, assumem papel cada vez mais central e estratégico no mundo das organizações.

Outra indicação importante oferecida pela fundamentação teórica foi que a troca de paradigma na gestão de empresas, com a passagem da administração taylorista-fordista para a gestão flexível, gerou forte impacto no comportamento das organizações. Nesse aspecto, a rígida divisão entre trabalho mental e manual tende a ser eliminada.

O estudo teórico ainda permitiu confirmar que a educação é um tema que interessa a todos os setores da sociedade, inclusive o corporativo, à medida que passa a ser percebida como dimensão fundamental para garantir competitividade nas empresas. (EBOLI, 2004).

Nesta linha, e ainda considerando a revisão de literatura, verificou-se que as empresas são obrigadas a aprender, até por uma questão de sobrevivência. Isto ocorre, principalmente, via processos de capacitação e desenvolvimento dos empregados, tanto individualmente como em grupo.

Em síntese, a educação corporativa vem ganhando importância como recurso para a obtenção de vantagens competitivas para as empresas do século XXI, cenário que vem justificando o aparecimento das UC's, estruturas que têm como objetivos desenvolver e instalar competências empresariais e humanas, consideradas críticas, ou seja, aquelas capazes de diferenciar a empresa estrategicamente.

A investigação exploratória da pesquisa favoreceu discussão acerca do objeto estudado mas cabe salientar que os comentários não devem ser generalizados, pois devem ser tomados como subsídio para discussões futuras. Dessa forma, como resposta ao primeiro objetivo

específico da pesquisa, que procurou identificar e descrever como está estruturado o programa de educação corporativa da CEF, foram apresentadas, na quarta seção, a estrutura do programa, bem como as políticas e diretrizes sobre as quais está fundamentado.

Inserida num mercado extremamente globalizado e competitivo, no qual disputa com grandes conglomerados do setor financeiro, com larga experiência nacional e internacional (HSBC, ABN Amro Bank, Bank Boston, BB, Bradesco, Itaú, Unibanco e outros), a CEF, de forma rápida e eficaz, desenvolveu e implementou algumas estratégias diferenciadas. Uma destas estratégias refere-se à proposta de reestruturar seu sistema de desenvolvimento de pessoas, buscando adotar conceitos avançados de uma gestão de pessoas por competências, contemplando a implementação de um sistema integrado e estratégico de educação corporativa. Nessa transição, o ser humano passa a ter uma importância fundamental, pois pode tornar-se um diferencial competitivo para a organização que o emprega.

De acordo com a análise geral das respostas a esta pesquisa, constata-se que a maior parte dos pesquisados tem claro que a CEF implantou uma UC em função da necessidade de capacitar seus funcionários, como decorrência de um mercado competitivo que exige tal posicionamento. Os resultados mostraram que estes funcionários parecem conhecer a base conceitual que fundamenta a sua UC, ou seja, têm compreensão da missão e papéis que orientam as ações da universidade, apesar de enxergarem que estas ações restringem-se apenas ao corpo funcional da Instituição, desconhecendo a extensão destas a sua cadeia de valor. Este desconhecimento, bem como a apreensão de outras ações efetivas a aprendizagem organizacional na Instituição, responde ao segundo objetivo específico deste estudo, que procurou investigar a apreensão destas ações por parte de dirigentes e trabalhadores da instituição.

A pesquisa evidenciou que os funcionários da CEF percebem o investimento da UniCaixa em ações que favoreçam a aprendizagem organizacional. Neste sentido, fica o comentário que uma UC, para ser efetivamente acolhida pelos colaboradores de uma empresa, precisa ser um sistema que possibilite o desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências, ou seja, se o conceito de competências é incorporado e assimilado como princípio organizacional, a empresa tende a contratar por competência, a promover por competência, a remunerar por competência, aumentando a chance do projeto de educação corporativa se estabelecer. A competência, então, deve ser um valor da empresa.

A pesquisa também demonstrou que a maior parte dos funcionários, como já dito, compreende a UniCaixa como uma unidade de aprendizagem voltada apenas para eles. O conceito de educação “inclusiva”, com ampliação das opções de aprendizagem para públicos

externos, pretensão da UniCaixa, não está internalizado pelos funcionários. Esta constatação pode estar revelando a falta de ações da universidade em direção a esses públicos externos. Ainda sobre esta questão, percebe-se que a visão prevalecente entre os funcionários, no que diz respeito a qualificação profissional, ainda está muito relacionada ao antigo Centro de Treinamento, ou seja, demonstrando que ainda compreendem o processo de formação como algo que instrumentaliza para o cumprimento de uma tarefa.

Com relação ao apontado anteriormente, é necessário comentar que as UC's transformam as estruturas de treinamento à medida que se propõem a formular um modelo de atuação projetado para a chamada sociedade do conhecimento. No entanto, esta estrutura chamada UC não representa uma evolução radical e sim incremental, já que se apropria de uma série de procedimentos metodológicos e empresariais já existentes nas estruturas de treinamento.

Num plano mais específico, foi possível verificar que a dimensão de realização humana, apesar de não estar contemplada na missão e políticas da UniCaixa, não está sendo também percebida pela maioria dos funcionários. Confirma-se que a principal mensagem que está sendo apreendida é a de que, para a empresa, os objetivos voltados para a educação dos seus empregados, estão muito relacionados à profissionalização e aos interesses dos negócios.

Neste aspecto, é pertinente comentar que o direcionamento exclusivo às necessidades do mercado pode inviabilizar o despertar de uma consciência verdadeiramente crítica que possibilite o desenvolvimento humano de forma integral, e a manifestação de todas as suas dimensões. Por outro lado, esta situação pode se modificar a medida que as UC's estabeleçam maior quantidade de intercâmbios com IES, permitindo que os funcionários também se valham do espaço acadêmico como ambiente de formação e assim confrontem-se com o livre pensar crítico, que é próprio deste espaço. É oportuno salientar que a revisão de literatura evidenciou que o relacionamento entre UC's e entidades de ensino superior, além de ser salutar, vem-se intensificando ao longo do tempo.

Considerando ainda as informações obtidas com o estudo empírico, foi verificado que os funcionários demonstram a vontade de ampliar a busca por aprendizagem após a implantação da UC, começando a se formar um ambiente favorável ao aprendizado. Ficou evidenciado que a instituição precisa oferecer mais condições para que a aprendizagem se efetive, sobretudo no que diz respeito à formação de memória do aprendizado construído.

Neste aspecto, a pesquisa teórica serviu de base para afirmar que as pessoas abraçam o aprendizado quando vêem relevância direta e benéfica para elas e quando sentem apoio da organização onde trabalham. As melhores experiências trazem o aprendizado para “dentro” do ambiente de trabalho, acessível a todos, a qualquer hora e em qualquer lugar. Entretanto, aprender a aprender, no sentido amplo, tem a ver com atitude e comportamento.

Outra conclusão que cabe relevância é que, por mais que as etapas tenham sido bem construídas, a implantação de uma UC representa apenas o começo do processo. Não será surpresa uma UC bem concebida se descaracterizar ao longo do tempo, em função da dinâmica de mudança organizacional. O melhor posicionamento para estas ameaças está no engajamento genuíno das pessoas aos propósitos da universidade. Daí a importância do estabelecimento de uma base filosófica sólida e compartilhada pelo maior contingente de pessoas possível.

Cabe, ainda, o comentário que, para uma estratégia se tornar realidade, é preciso fazer escolhas organizacionais integradas sob o ponto de vista da cultura, da estrutura da empresa, da tecnologia e do modelo de gestão empresarial que se deseja implantar.

Finalizando, em resposta ao problema desta pesquisa, apontado no início do trabalho, conclui-se que uma UC pode representar um poderoso modelo de aprendizagem organizacional e introdutor da dimensão de educação na empresa. No entanto, o estudo de caso realizado deixou claro que é complexo disseminar, pelos funcionários, a compreensão do que é uma UC e efetivar o acolhimento de suas possibilidades. Tais dimensões ainda não foram plenamente alcançadas na empresa pesquisada. As razões que justificam esta constatação foram explicitadas ao longo do estudo.

A UC, portanto, é uma instituição de educação profissional que chegou ao Brasil, a princípio como um modismo ou como um departamento de T&D renovado e, aos poucos, está se tornando uma ferramenta estratégica implantada na organização para educar continuamente os funcionários, fornecedores, clientes e comunidade, focada nas necessidades da empresa e nas competências do negócio. Estudá-la e explorar o seu potencial é tarefa essencial da sociedade, como forma de desenvolver as pessoas e melhorar o capital intelectual brasileiro. Assim, espera-se que nesse entendimento, que esse estudo tenha contribuído na medida em que analisou as UC's à luz da contribuição para o processo de aprendizagem organizacional.

Para futuros trabalhos de pesquisa recomendam-se os seguintes temas:

- analisar a evolução do número de UC's instaladas no Brasil;
- avaliar quais as vantagens para as universidades tradicionais ao se tornarem parceiras das UC's;

- utilizar para análise, mais de um modelo conceitual quanto à aprendizagem organizacional e pesquisar mais de um modelo de UC relacionado a este propósito.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. da S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 42-48
- ALMEIDA, J. N. C. **A Universidade Corporativa Caixa**. Brasília, DF: Caixa Econômica Federal, 2004. Apostila EAD, texto 4.
- ARGYRIS, C. **Ensinando pessoas inteligentes a aprender: aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning**. London: Addison-Wesley, 1978.
- BENGTSSON, J. Educação para a economia do conhecimento: novos desafios. **Estudos e Pesquisas**, Rio de Janeiro, n. 23, p. 1.519, 2002.
- BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação, tese**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BRASIL. Congresso Nacional. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/L9394.htm>>. Acesso em: 13 out. 2005.
- BROOKFIELD, S. **Understanding and facilitating adult learning**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- CAPRA, F. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Cultrix, 1997.
- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (CEF). **Projeto revitalização UniCaixa**. São Paulo: 2004.
- _____. **Relatório da Administração (Anual)**. [S. l.]: 2007. Não publicado.
- CARRION, R. da S. M. **Reestruturação produtiva, processo de trabalho e qualificação dos operadores na indústria petroquímica no Rio Grande do Sul**. 1998. 309 f. Tese (Doutorado em Administração)– Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.
- CARVALHO, A. V. de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CERVERO, R. M.; MILLER, J. D.; DIMMOCK, K. H. The formal & informal learning activities of practicing engineers. **Engineering Education**, n. 5, p. 1.122-114, nov. 1986.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**. São Paulo: Senac, 2003.
- _____. **The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions**. New York: Oxford University, 1998.
- COSTA, A. C. A. da. **Educação corporativa: um avanço na gestão integrada do**

desenvolvimento humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE GEUS, A. P. **A empresa viva**: como as empresas podem aprender a prosperar e se perpetuar. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. Planejamento como aprendizado. In: STARKEY, K. (Ed.). **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

DÉLORS, J. **Educação**: um tesouro a descobrir: relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre Educação para o Séc. XXI. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

DEMO, P. **A nova LDB**: ranços e avanços. 8. ed. Campinas: Papirus, 1999.

_____. Educação profissional: desafio da competência humana para trabalhar. In: _____. **Educação profissional**: o(s) debate(s) da(s) competência(s). Brasília, DF: Ministério do Trabalho:SEFOR, 2000.

DENGO, N. **Universidades corporativas**: modismo ou inovação? 2001. 138 f. Dissertação. (Mestrado em Administração)– Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

EBOLI, M. **Coletânea universidades corporativas**: educação para as empresas do século XXI. São Paulo: Schmukler, 1999.

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

_____. Um novo olhar sobre a educação corporativa – desenvolvimento de talentos no século XXI. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

ESTRELA, M. T. **A formação contínua entre teoria e prática**. São Paulo: Cortez, 2003.

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

FLEURY, A.; FLEURY, M. J. L. **Aprendizagem e inovação empresarial**: as experiências do Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 2002.

FREIRE, P. **Educação como prática de liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1967.

_____. **Educação e mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Campus, 1995.

JUNQUEIRA, L. A. C.; VIANNA, M. A. F. **Universidade corporativa**: a experiência do Instituto MVC. São Paulo: Instituto MVC, [entre 2000 e 2006]. Disponível em: <<http://www.institutomvc.com.br/insight%2021.htm#Universidade%20Corporativa:%20A%20Experiência%20do%20INSTITUTO%20MVC>>. Acesso em: 12 dez. 2006.

KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In:

KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p. 52-60.

KNOWLES, M. **The adult learner**: a neglected species. 4. ed. Houston: Golf, 1990.

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. (Ed.). **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997. p. 98-101.

LOIOLA, E.; BASTOS, A. V. B. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 181-201, jul./set. 2003.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 11. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

MUNDIM, A. P. F.; RICARDO, E. J. **Educação Corporativa**: fundamentos e práticas. Rio de Janeiro, 2004.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEREIRA, C. S. Aprendizagem, educação e trabalho na sociedade do conhecimento. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, n. 35, p. 107-117, nov./dez. 2001.

PINTO, A. V. **Sete lições sobre educação de adultos**. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

PINTO, L. D. **Estudo da percepção pelos funcionários do Banco do Brasil quanto a Universidade Corporativa**. 2001. 221 f. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica)– Universidade Salvador, Salvador, 2001.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura organizacional**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 6. ed. São Paulo: Best Seller, 2000.

SMITH, M. E.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.

SOUZA, C. **Talentos & competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SOUZA-SILVA, J. C. de. **Aprendizagem organizacional**: desafios e perspectivas ao desenvolvimento de comunidades de prática. Salvador: Conhecimento Superior, 2007.

TAPSCOTT, D.; CASTON, A. **Mudança de paradigma**: a nova promessa da tecnologia da informação. São Paulo: Makron Books, 1995.

TARAPANOFF, K. **Panorama da educação corporativa no contexto internacional**. Brasília, DF: MDIC, 2004.

TEIXEIRA, A. **Universidade corporativa X educação corporativa**: o desenvolvimento do aprendizado contínuo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

TOBIN, D. R. **The knowledge-enabled organization**: moving from training to learning to meet business goals. New York: Amacom, 1998.

TOFFLER, A. **Power Shift**. New York: Bantam Books, 1990.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA CAIXA (UNICAIXA). **Home**. [S.l: s.n.], [entre 2001 e 2007]. Disponível em: <<http://universidade.caixa.gov.br/>> Acesso em: 08 abr. 2007.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr./jun. 2001.

VIANNA, M. A. F. **Universidades corporativas**: uma visão de hoje. São Paulo: Instituto MVC, [entre 2000 e 2007]. Disponível em:

<http://www.institutomvc.com.br/web-2/UC/UC-visão_hoje.htm>. Acesso em: 01 abr. 2007.

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

ZARIFIAN, P. A gestão da e pela competência. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIAS, 1996, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: SENAI/DN-CIET, 1996.

_____. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A – Questionário aplicado com os funcionários da Caixa Econômica Federal, em Salvador, Bahia

PARTE 1 – INFORMAÇÕES PROFISSIONAIS

Cada questão possui **UMA** única resposta, sendo que a marcação deverá ser feita com um X:

1) Cargo / Função:

a) Técnico

b) Gerencial

2) Sexo:

a) Masculino

b) Feminino

3) Escolaridade:

a) Mestrado

b) Especialização/MBA

c) Superior completo

d) Superior incompleto

e) Nível médio

4) Tempo de trabalho na CEF:

a) Mais de 30 anos

b) De 20 a 30 anos

c) De 15 a 19 anos

d) De 10 a 14 anos

e) De 5 a 9 anos

5) Local de trabalho:

a) Agência

b) Órgãos regionais

PARTE 2 – QUESTÕES SOBRE A UNIVERSIDADE CORPORATIVA CAIXA

Para as questões a seguir, marque com um X a alternativa que mais se adequar à sua opinião, de acordo com a legenda abaixo:

- 7) Concordo plenamente
- 6) Concordo muito
- 5) Concordo levemente
- 4) Não concordo, nem discordo
- 3) Discordo levemente
- 2) Discordo muito
- 1) Discordo plenamente

1) A Universidade Caixa tem como missão fomentar o aprendizado contínuo de competências, objetivando o alcance de resultados sustentáveis para as pessoas, para a Instituição e para a sociedade.

1 2 3 4 5 6 7

2) A Universidade Caixa é um centro de treinamento e desenvolvimento que visa desenvolver habilidades específicas, enfatizando necessidades individuais dentro de um escopo tático-operacional.

1 2 3 4 5 6 7

3) A Universidade Caixa, como agente Educador, desenvolve e aplica estratégias e ferramentas para a aprendizagem permanente e contínua, de acordo com as demandas da organização.

1 2 3 4 5 6 7

4) A Universidade Caixa, como agente Integrador, através da socialização de conhecimentos e comportamentos, transforma capacidades individuais em organizacionais, fortalecendo a identidade da CAIXA em todas as suas esferas (Matriz, Filiais e redes de Agências).

1 2 3 4 5 6 7

5) A Universidade Caixa, como agente inovador, explora diferentes maneiras de disseminar e compartilhar conhecimento, para melhorar o desempenho nos negócios.

1 2 3 4 5 6 7

6) O público-alvo da Universidade Caixa é o de seus funcionários, bem como toda sua cadeia de valor (parceiros e comunidade).

1 2 3 4 5 6 7

7) A Universidade Caixa promove o desenvolvimento de competências individuais e coletivas que sustentem as competências essenciais da CAIXA e garantam resultados sustentáveis.

1 2 3 4 5 6 7

8) A Universidade Caixa promove o desenvolvimento de competências individuais e sua efetividade dentro de um contexto educacional que estimula o espírito crítico, criativo e empreendedor e respeita a autonomia dos sujeitos.

1 2 3 4 5 6 7

9) A Universidade Caixa promove o desenvolvimento de competências e sua efetividade dentro de um contexto educacional que estimula o espírito crítico, criativo e empreendedor e respeita a autonomia dos sujeitos.

1 2 3 4 5 6 7

10) A Universidade Caixa desenvolve métodos e procedimentos para a formação de memória com base nas experiências e conhecimentos coletivos.

1 2 3 4 5 6 7

11) O compartilhamento do aprendizado obtido através da Universidade Caixa acontece através de conversas informais.

1 2 3 4 5 6 7

12) O seu ingresso na Universidade Caixa aconteceu por iniciativa própria.

1 2 3 4 5 6 7

13) Após participar da Universidade Caixa, a sua atitude em relação à busca de aprendizagem se tornou mais intensa.

1 2 3 4 5 6 7

14) O aprendizado que você adquiriu na Universidade Caixa é aplicado no seu trabalho cotidiano.

1 2 3 4 5 6 7

15) A Universidade Caixa pode contribuir para o planejamento de sua carreira, dentro da Caixa Econômica Federal.

1 2 3 4 5 6 7

16) O conhecimento adquirido na Universidade Caixa é suficiente para contribuir para a sua empregabilidade no mercado de trabalho.

1 2 3 4 5 6 7