



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

UNIRIO

CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS – CCH

ESCOLA DE EDUCAÇÃO

CURSO DE PEDAGOGIA

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

**INVESTIMENTO EM CAPITAL INTELECTUAL**

**DISCENTE: REBECCA GUEDES MARINHO**

**ORIENTADORA: PROFESSORA DOUTORA GUARACIRA GOUVÊA DE SOUSA**

RIO DE JANEIRO  
DEZEMBRO/2009



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

UNIRIO

CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS – CCH

ESCOLA DE EDUCAÇÃO – PEDAGOGIA

Monografia elaborada pela acadêmica Rebecca Guedes Marinho, como pré requisito de conclusão da graduação em Pedagogia da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO.

Orientadora: Professora Doutora Guaracira Gouvêa de Sousa.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

UNIRIO

CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS – CCH

ESCOLA DE EDUCAÇÃO – PEDAGOGIA

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

**INVESTIMENTO EM CAPITAL INTELECTUAL**

Aprovada pela Banca Examinadora:

Rio de Janeiro, \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

---

Professora Doutora Guaracira Gouvêa de Sousa

Orientadora – UNIRIO

---

Professora Doutora Carmem Irene C. Oliveira

Professora Leitora - UNIRIO

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, Senhor de todas as coisas, autor da minha inspiração e existência, a quem pertence a mais perfeita sabedoria.

Aos meus pais, Geraldo e Thereza Cristina, que a partir de seus exemplos me ensinaram a valorizar a vida e a perseverar, mesmo diante das dificuldades encontradas em meu caminho. Obrigada pelo amor, carinho e pelos momentos de apoio e força imensuráveis, por acreditarem em mim e por estarem sempre ao meu lado, ajudando e confortando nas horas em que mais precisei.

Ao meu marido, Márcio, companheiro de todas as horas. Obrigada pela paciência, zelo, amor, compreensão e dedicação. Por estar ao meu lado em mais uma conquista. Estaremos sempre juntos para construir nosso futuro e realizar nossos sonhos.

Aos meus irmãos, Raquel e Bernardo, partes integrantes e fundamentais da minha vida. Obrigada por estarem ao meu lado no dia-a-dia, pelo apoio e incentivo, pelo acolhimento e carinho dedicados a mim em todos os momentos.

As minhas queridas avós, Yone e Maria de Lourdes, e ao meu avô Luis, presenças constantes, que com seu carinho e dedicação são, para mim, fonte de sabedoria e exemplos de vida.

Ao meu padrinho Jorge Luis, que em todos os momentos de minha vida se fez presente, exemplo para mim, de que a busca pelo conhecimento deve ser contínua. Obrigada por tudo.

Agradeço também a todos os meus tios e tias, primos e primas que fazem parte da minha vida e da minha história, vocês fizeram e fazem parte do que sou hoje.

Aos amigos, obrigada pela lembrança, carinho e incentivo. Próximos ou distantes agradeço por tudo que vivemos e viveremos.

Agradeço a todo corpo docente da UNIRIO, pelos valiosos ensinamentos, pela interação e conhecimentos compartilhados.

Em especial, meu agradecimento e admiração a minha orientadora, Professora Doutora Guaracira Gouvêa de Sousa, pelas importantes observações e sugestões, que tanto contribuíram para o desenvolvimento desta monografia.

Agradeço também a Juana Labres, Analista Pleno de Gestão de Pessoas do Banco do Brasil, que se dispôs a me ajudar em minha pesquisa de campo, parte fundamental para o estudo de caso da temática escolhida para a elaboração desta monografia. Obrigada por compartilhar comigo seus conhecimentos sobre as práticas em educação corporativa e sua experiência profissional.

A todos, meu muito obrigada.

## RESUMO

**MARINHO, Rebecca Guedes. Educação Corporativa – Investimento em Capital Intelectual.** 2009. 72f. Dissertação de Monografia – Graduação em Pedagogia, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, UNIRIO, Rio de Janeiro, dezembro de 2009.

Esta monografia versa sobre o tema da educação corporativa. Começamos apresentando um breve panorama histórico e social, com foco nas relações travadas ao longo do tempo, entre trabalho e capital e como essas relações influenciaram na evolução das práticas voltadas para a educação dentro das organizações. Dando seguimento apresentamos uma fundamentação teórica, com base em vários artigos e autores consagrados na área, expondo as principais teorias no ramo da educação corporativa, apresentando temáticas que passam pela educação, sociologia do trabalho e administração de empresas. Após fazemos um estudo de caso sobre as práticas de educação corporativa no Banco do Brasil, analisando as práticas educacionais realizadas nesta instituição com base na teoria exposta. Mostrando o quão a educação corporativa, investimento em capital intelectual e humano, atualmente deixa de ser apenas um modismo e torna-se fator fundamental de sucesso e perenidade em organizações do século XXI.

**Palavras-chave:** Educação corporativa; capital intelectual; capital humano; trabalho; empresas; capital; investimento.

## APRESENTAÇÃO

Este trabalho tem por objetivo apresentar e estudar o tema Educação Corporativa, sob o enfoque de atividade de aprendizado contínuo, que contribui para aumentar a capacidade de empreendedorismo, criação, comunicação e inovação em relação a métodos, processos, soluções e ferramentas que garantam maior produtividade e qualidade às empresas.

Falaremos sobre o tema abordando sua história dentro do cenário econômico brasileiro, desde que foi introduzida nas organizações até os dias de hoje, onde o conhecimento é tido como um dos maiores subsídios econômicos da era moderna.

Abordaremos também a avaliação da Educação Corporativa como um dos maiores desafios para os profissionais da educação corporativa nas organizações, que é avaliar e demonstrar os resultados positivos dos investimentos em educação e como esta educação influencia o desenvolvimento dos negócios da empresa.

Falaremos, ainda, sobre a importância da educação corporativa como subsídio para a tomada de decisão de gestores, no sentido de assegurar a qualidade, a sustentabilidade e a inserção das organizações públicas e privadas no mercado globalizado e altamente competitivo do século XXI.

Para tal, faremos uma análise das práticas de Educação Corporativa de uma grande organização brasileira, o Banco do Brasil. Descrevendo os projetos voltados para a educação corporativa que existem no Banco do Brasil e como esses investimentos têm dado retorno para a corporação. E finalizaremos então com as conclusões retiradas a partir da análise teórico/prática.

*"Educação não transforma o mundo. Educação muda pessoas. Pessoas transformam o mundo". (Paulo Freire)*

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	10
CAPÍTULO 1 .....	16
A IMPORTÂNCIA DO INVESTIMENTO EM EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA GERAÇÃO DE CAPITAL INTELECTUAL .....	16
A HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS, ALGUNS FUNDAMENTOS TEÓRICOS E POLÍTICOS.....	20
2.1 – Início da criação da moderna indústria brasileira e o modelo Taylorista de gestão do conhecimento (1950 – 1970).....	21
2.2 – Estagnação da indústria e suas conseqüências nos modelos de gestão do conhecimento (1980 – 1993).....	23
2.3 – Década de 1990 – A Era do Conhecimento .....	26
2.4 – A educação corporativa, o reflexo de cada época.....	28
BASE TEÓRICA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	30
3.1 – Adaptabilidade e flexibilidade: a essência da educação corporativa .....	30
3.2 – Principais conceitos teóricos em educação corporativa .....	32
3.3 – Contexto de surgimento da educação corporativa .....	34
3.4 – Competência estratégica: conceitos e determinantes em educação corporativa .....	38
3.5 – Elementos fundamentais dentro do estudo da educação corporativa .....	41
3.6 – Avaliação das práticas de educação corporativa.....	44
DESCRIÇÃO DOS PROJETOS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL.....	47
4.1 – Comunidade de aprendizagem.....	49
4.2 – Programa de educação superior a distância .....	50
4.3 – Ciclo de palestras .....	51
4.4 – Papel da Universidade Corporativa Banco do Brasil.....	51
4.5 – Números e dados .....	52
TEORIA ABORDADA E APLICAÇÕES PRÁTICAS.....	55
5.1 – Análise entre a teoria apresentada e as práticas educacionais realizadas no Banco do Brasil e considerações finais .....	55
ANEXO A .....	65
ENTREVISTA COM A ANALISTA DE GESTÃO DE PESSOAS DO BANCO DO BRASIL.....	65

1 – Dados sobre a entrevista:.....	65
2 – Entrevista: .....	65
ANEXO B .....	72
FICHA DE AVALIAÇÃO FINAL DO TRABALHO MONOGRÁFICO .....	72

## INTRODUÇÃO

Damos início ao nosso estudo sobre a educação corporativa, partindo do preceito constitucional de que a educação é um direito de todos. Essa educação deve qualificar para o trabalho. As empresas, como integrantes da sociedade, têm um papel de colaboração fundamental para a elevação do desenvolvimento das pessoas, na ampliação da cidadania e na preparação para o trabalho, através da educação corporativa. As atividades educacionais que se dão no âmbito organizacional devem sempre ser reforçadas com a gestão participativa, na qual os atores sociais envolvidos em tais atividades têm suas necessidades, conhecimentos prévios, desejos e aspirações levados em conta na criação e aplicação de tais atividades.

Para elucidar esta questão podemos citar o Art. 205 no Capítulo III da nossa Constituição Federal, sobre o direito da educação a todos os cidadãos, esse artigo além de estabelecer que a educação é um direito de todos e dever do Estado, amplia esse conceito afirmando que a mesma deve ser *"incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho"*.

Determina, portanto a Constituição que deve haver a colaboração da sociedade nesse processo, notadamente a livre iniciativa, escolas privadas, igrejas, a comunidade em geral, para que as pessoas plenamente se desenvolvam, ampliem a sua cidadania e tenham maior qualificação para o trabalho. Portanto, do ponto de vista legal, a Educação Corporativa deve ser esse complemento ao dever de Estado de prestar educação para todos e deve estar voltada para o pleno desenvolvimento das pessoas e de sua qualificação para o trabalho.

Qualificação para o trabalho é um direito do cidadão que, por sua vez, é um dever do Estado, complementado com a colaboração da sociedade e da livre iniciativa (educação corporativa). Esse direito é exercido sempre com a gestão

participativa dos atores sociais (empresários e trabalhadores) (art. 10º, Art. 206, VI da CF).

O intuito dessa qualificação é elevar a escolaridade dos trabalhadores, melhorando suas habilidades profissionais e elevando assim os padrões de competitividade e produtividade das empresas. Por isso, podemos dizer que a educação corporativa está diretamente ligada com as estratégias e objetivos institucionais.

Para que possamos compreender melhor o conceito de educação corporativa, é necessário trazer a tona alguns conceitos inerentes ao tema. O primeiro é o conceito de Educação Continuada, que entendemos como oportunidades de aprendizagem logo após a conclusão da educação básica (1º e 2º graus). A este conceito estão também relacionados os conceitos de Educação Permanente ou Aprendizagem ao Longo da Vida (sendo o último, a terminologia mais utilizada internacionalmente). A Aprendizagem ao Longo da Vida é entendida como o processo de aprendizagem que ocorre através da passagem dos anos de vida, que pode acontecer tanto em instituições formais de educação ou informalmente, seja em casa, no trabalho ou em atividades próprias da vida comunitária.

O segundo conceito é o do Desenvolvimento ou Formação Profissional Contínua, ou seja, o desenvolvimento da prática profissional, após a formação e o treinamento inicial ou básico. Esse processo de aprendizagem se dá a partir de um plano de carreira, com devido assessoramento, orientação e aconselhamento profissionalizante, geralmente disponíveis em empresas organizadas que valorizam o seu ativo principal: as pessoas.

Um terceiro conceito, muito importante para um completo entendimento do que trata efetivamente a educação corporativa, é o de Educação de Adultos. Considerando a brevidade da infância e os poucos anos compreendidos nesta faixa etária (de 0 a 16) anos, é fundamental a visão corporativa do conceito de Educação ou Aprendizagem ao Longo da Vida, que vai dos 16 anos até o final da vida. Esse longo período, agora valorizado pela Sociedade da Informação e do Conhecimento,

realça a necessidade de um tratamento da aprendizagem voltado para os adultos, de modo a se evitar a infantilidade no processo de construção educacional como público adulto.

É através de atividades educacionais, que as empresas desenvolvem competências tanto organizacionais, quanto individuais específicas, que possibilitam por em prática a estratégia organizacional. Ao definir sua estratégia competitiva a empresa identifica quais são as competências essenciais para os negócios que pretende praticar e quais competências individuais são necessárias para desempenhar cada função. Todo esse processo se auto-alimenta, pois ao mesmo tempo em que gera as competências necessárias para o cumprimento da missão corporativa, revela sua relevância econômica para a empresa e para o indivíduo, possibilitando escolhas estratégicas relacionadas com o próprio processo educacional, gerando assim um *"circulo virtuoso"* (FLEURY; FLEURY, 2001).

As atividades de ensino/aprendizagem, travadas no ambiente organizacional, podem ser definidas como *"o modo pelo qual as empresas constroem, provêem e organizam os conhecimentos e rotinas de suas atividades e dentro de suas culturas, adaptando e desenvolvendo a eficiência organizacional por meio da melhoria das habilidades básicas de sua força de trabalho"* (DODGSON, 1993).

A capacidade que a organização tem de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços é chamada de competência organizacional. Investir no desenvolvimento desta competência, objetiva melhorar o desempenho organizacional, aumentando o patamar de competitividade da empresa. Portanto é a combinação dos conhecimentos, habilidades, estratégias, que inseridos em determinado contexto organizacional, agregam valor à organização e aos indivíduos que formam sua força de trabalho.

Com o mercado cada vez mais dinâmico e globalizado, com avanços tecnológicos constantes, novas demandas relacionadas aos profissionais e o imediatismo atribuído ao conceito atual de tempo, o desafio das empresas para sustentar-se no mercado fica cada vez maior.

Na era do conhecimento, o mundo do trabalho passa a requerer novos modelos de aprendizagem, onde o repasse de experiências e a troca de conhecimentos entre as pessoas aconteçam de forma permanente, como ação intencional e institucionalizada, tornando o processo de aprendizagem cada vez mais rico e significativo para as pessoas que dele participam.

O saber e o conhecimento, portanto passam a inserir-se no contexto que abrange os produtos e serviços, por meio da tecnologia e da inovação, no qual o processo de desenvolvimento tecnológico resulta cada vez mais de uma cultura tecnológica, de sociedades que dão condições apropriadas para que esta cultura seja um terreno fértil para o desenvolvimento tecnológico.

Neste contexto, inovação e qualidade são, talvez, as duas mais importantes resultantes, pois conferem às empresas vantagem competitiva. É a partir do desenvolvimento dos países e dos mercados consumidores que se passa a valorizar o que é novo e o que é de qualidade. Por outras palavras, a cultura tecnológica acabou desdobrando-se em uma cultura de inovação e qualidade.

Por isso a identificação de fontes de conhecimento, tanto explícito como implícito, é hoje um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações. Dentro dessa perspectiva, não se pode deixar de valorizar as experiências que cada grupo ou indivíduo desenvolve, no seu processo de aprendizagem e de utilização prática desse conhecimento a serviço dos objetivos estratégicos.

Grandes estudiosos da educação confirmam que a experiência é um fator preponderante no processo de aprendizagem. Para Piaget (1979), por exemplo, a pessoa é capaz de enfrentar os obstáculos que se interpõem à busca da “*equilíbrio*”, que é o seu nível “*optimum*”.

Segundo Chanel (1977), “para fazer um indivíduo agir, cumpre colocá-lo em condições próprias para fazer nascer no mesmo a necessidade cuja ação que deseja suscitar tem por função satisfazer”. Gates (in Almeida, 2007) afirma, “aprender é um processo ativo; aprendemos as reações que praticamos”.

Ausubel (1982) defende uma teoria que tem como princípio a aquisição e a retenção de conhecimentos estruturados de forma lógica ou que são passíveis de serem aprendidos de modo significativo. Para ele, a aprendizagem se realiza intencionalmente com certo objetivo ou tem como meta algum critério em que o educando dá sentido ao conteúdo que aprende. Para Jerome Bruner (1995), o ambiente deve constituir-se em uma fonte constante de problemas a desafiar a inteligência do educando, levando-o a buscar soluções para os mesmos.

A partir dos posicionamentos desses grandes pensadores podemos concluir que é real a necessidade de adoção de modelos de aprendizagem que substituam uma proposta baseada apenas em conteúdos, por aprendizagens que estejam realmente inseridas na realidade do aprendiz, que tenham significado, ou seja, que encontrem respaldo em conceitos já existentes e na sua experiência de vida.

Quando falamos em educação corporativa não é diferente. Para conquistar e ampliar seu espaço dentro da organização, o profissional precisa desenvolver e dominar competências. Para isso, é importante realizar aprendizagens significativas que se associem e se integrem às suas estruturas cognitivas e as mantenham em constante atividade, sempre prontas para a ação.

Segue-se ao desafio da formação a sustentabilidade do capital social a sustentabilidade do conhecimento desenvolvido no âmbito da corporação. Para esse propósito, a recompensa não deve ser limitada ao resultado econômico da empresa. O indivíduo que se dedica ativamente ao processo busca satisfação. Ao vencer a dificuldade criada institucionalmente para impulsioná-lo em direção ao crescimento, resta a ele aguardar recompensas pessoais e novos desafios.

Eventual frustração das aspirações pessoais do indivíduo, após o sacrifício social exigido pelo processo de aprendizagem, abre a possibilidade para que corporações não investidoras em educação se aproveitem para capturar a força de trabalho desenvolvida pelas instituições que investiram no desenvolvimento profissional de seus funcionários.

As instituições não dominam a permanência da mão-de-obra qualificada e podem perder seu capital intelectual se o processo educacional não for acompanhado de uma política de recompensas individuais institucionalizada, percebida como justa pelos funcionários e estímulos contínuos sistematizados de forma orgânica.

Parece não ter fim o processo em curso na moderna organização empresarial, pois o que se mostra como uma vantagem competitiva hoje poderá ser a sentença de morte da instituição num futuro próximo. Saídas das mais diversas estão sendo forjadas e podem passar pela efetiva melhoria na qualidade de vida dos trabalhadores ou até mesmo descambar para mudanças nas regras jurídicas que norteiam as relações entre o capital e o trabalho.

Este trabalho de final de curso tem como objetivo dissertar teoricamente e analisar como funcionam os processos de educação corporativa e como as iniciativas educacionais impactam as organizações nas quais são implementadas. Após algumas considerações básicas iniciais, um breve relato histórico da Educação corporativa no Brasil será mostrado, seguido da análise funcional desses processos nos dias de hoje e finalizando com o processo de integração da educação corporativa à produção e aos serviços das empresas.

## **CAPÍTULO 1**

### **A IMPORTÂNCIA DO INVESTIMENTO EM EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA GERAÇÃO DE CAPITAL INTELECTUAL**

Os crescentes investimentos na área de educação corporativa são claramente, uma tendência irreversível no mundo empresarial. É importante, no entanto, analisar alguns aspectos do contexto em que se insere essa tendência.

O ritmo acelerado com que vem acontecendo as mudanças, na maior parte dos setores da economia mundial, é hoje uma das maiores fontes de ansiedade e insegurança para executivos, empresas, indústrias e organizações de todo tipo. As competências, habilidades e conhecimentos que contribuem para que uma empresa seja competitiva hoje, não garantem a continuidade do seu sucesso e nem mesmo da sua própria sobrevivência no futuro. As mudanças vêm ocorrendo em diversas dimensões, ocasionadas especialmente por novas formas de competição e novos competidores, a globalização de mercados, os novos processos e novas tecnologias empregados na fabricação, nas cadeias produtivas e nos serviços, resultam em inovações, cada vez mais dinâmicas, de produtos e processos.

Essas mudanças exigem renovação e desenvolvimento contínuo e dinâmico do conhecimento dentro do ambiente organizacional, isto é, as organizações e as pessoas que nelas trabalham devem buscar o aprendizado continuamente. Pela aprendizagem capacitam-se para a constante atualização e recriação das habilidades e das bases de conhecimento da organização. Uma cultura de aprendizagem gera habilidades capazes de criar, absorver e assimilar novos conhecimentos, beneficiando-se, também das lições aprendidas em experiências anteriores. É importante frisar que todas as inovações dependem de um nível pré-existente de conhecimento e entendimento, que não podem ser desprezados dentro do processo de ensino/aprendizagem.

Podemos dizer que a maior fonte de conhecimento encontra-se fora dos limites de uma organização. Todavia, o acesso ao conhecimento externo exige que a organização possua as capacidades de localizar, compreender, assimilar e internalizar este conhecimento externo, isto é, as organizações precisam da "*capacidade de absorção*" (LEVINTHAL, 1990). A Internet, por exemplo, saiu do campo especulativo de potencial instrumento para o status de imprescindível ferramenta para este processo, pois oferece uma quantidade imensa de informações, disponíveis a um toque. Porém o desafio está em transformar isso em conhecimento útil para a empresa. No passado não muito distante os livros funcionaram com instrumento para transpor o tempo, transferindo o conhecimento adquirido entre gerações. Hoje a internet complementa com a transposição do espaço, ligando indivíduos localizados nos quatro cantos do planeta, instantaneamente.

A principal importância do investimento em Educação Corporativa justifica-se em aumentar o valor do *capital humano* da organização, concepção muito utilizada por Gary Becker (BECKER, 1964). Em 1992, recebeu o Prêmio Nobel por seus trabalhos sobre o capital humano, onde ele focaliza o investimento em educação e treinamento como meios para aumentar e valorizar esse capital humano, agregando valor real à organização. Isso pode ser traduzido em revalorização do capital humano como fator de produção, tratado agora como um conceito mais abrangente: "*capital intelectual da empresa*".

O conhecimento é atualmente o fator mais importante da produção. Hoje, vive-se o período no qual é preciso medir o conhecimento empregado no trabalho que se executa, para que seja possível agregar valor à atividade intelectual ou ao processo produtivo de um bem ou serviço. Bens e serviços precisam embutir cada vez mais conhecimento para refletir, em sua tecnologia, o conhecimento agregado decorrente do processo de incorporação do saber.

Podemos considerar que para uma companhia ser competitiva, em mercados cada vez mais globalizados, é necessário que todas essas questões façam parte da sua cultura interna e da cultura que a cerca, ou seja, seus clientes, fornecedores e parceiros.

As atividades voltadas para a educação corporativa devem inserir-se na base dos novos sistemas de valores associados à cultura empresarial, indo muito além de uma versão estendida de um departamento de treinamento e reciclagem de pessoal.

Parece natural falarmos em diferentes modalidades de ensino/aprendizagem dentro das organizações, o treinamento formal, os esquemas educacionais e os programas voltados à pesquisa e ao desenvolvimento. É evidente também que as pessoas aprendem a partir das experiências vividas no dia a dia com o seu trabalho. A aprendizagem resulta do engajamento diário nos problemas e desafios das atividades desempenhadas. Aprendemos pela prática, pela reflexão sobre nossas atividades e, naturalmente, também aprendemos a partir de nossos erros. A maior parte dessa aprendizagem realiza-se no contexto social dentro do qual estas práticas são compartilhadas.

Outras modalidades de aprendizagem podem ser extremamente úteis e oportunas, de acordo com a situação e o momento atual de cada instituição. Por exemplo, a aquisição de novas tecnologias, que trazem o respectivo conhecimento para dentro da empresa. Nesse contexto, pode ser eficiente, a contratação de especialistas como consultores para transmitir o conhecimento especializado, isto se a empresa tiver uma estratégia de aprendizagem, ou seja, se ela procura maximizar a aprendizagem a partir desses consultores, de maneira que no futuro possa tornar-se independente deles. Clientes e fornecedores podem ser também fontes de novas idéias em uma nova organização, dos produtos e serviços oferecidos.

Segundo Soares (2008) podemos nos referir à contemporânea formação social como "*sociedade do conhecimento*". Há alguns anos dizia-se que estávamos no limiar da então chamada "*sociedade da informação*". Porém atualmente passou-se a preferir a expressão "*sociedade do conhecimento*" para designar-se a nova era que estamos vivendo, na qual o que tem valor, de fato, não é a informação em si, mas o conhecimento dela, pois somente de posse desse conhecimento, o sujeito pode torná-lo útil, e conseqüentemente atribuir-lhe valor. Mas talvez fosse adequado passar-se para um patamar acima, o patamar do saber, da sabedoria, que é onde reside, de fato, o maior valor. Ainda para Soares (2008), hoje em dia caminhamos

para uma *sociedade do saber*, o que, apesar de parecer algo bonito, suscita muitas preocupações na medida em que se passa a ter um processo altamente discriminante, consequência da concentração do saber, muito maior do que a da renda.

*“A volatilidade atribuída a esses valores intangíveis, não permite que esses ativos sejam contabilizados da mesma forma como os tangíveis, item por item, cada um com um valor atribuído. Tais ativos são, na verdade, a diferença entre os ativos tangíveis contabilizados nos livros da companhia e o valor que o mercado atribui a essa mesma companhia. A abordagem do gerenciamento do conhecimento é particularmente interessante. As empresas não mais tendem a prover ao empregado, um emprego para a vida, como era a situação ideal, tempos atrás, no paradigma industrial, e sim passam a prover condições de empregabilidade, ou seja, algo mais independente do seu próprio contexto e que se insere, por sua vez, num quadro de profundas e preocupantes mudanças nas relações capital/trabalho.” (SOARES, 2008).*

## CAPÍTULO 2

### **A HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS, ALGUNS FUNDAMENTOS TEÓRICOS E POLÍTICOS.**

Podemos considerar que o início da moderna industrialização brasileira se deu efetivamente na década de 1950, com a implantação das indústrias automobilística e siderúrgica. Cabe então identificarmos quais fundamentos teóricos têm servido como base de sustentação para o desenvolvimento dos processos voltados para a educação corporativa, desde então até os nossos dias.

Quando teve seu início, o processo de industrialização brasileiro esteve principalmente voltado para o modelo de produção “Taylorista”, modelo este que predominou na indústria de nosso país durante muito tempo. No campo da gestão de conhecimento, percebemos que este modelo enfocava principalmente o condicionamento operacional e comportamental dos empregados, voltando-se principalmente para especialização e aumento da capacidade de produção industrial.

Com a evolução da industrialização moderna e a consolidação do modelo econômico capitalista, evoluímos hoje para modelos de qualificação profissional como o das “Universidades Corporativas”, centrados não somente na produção, mas na qualidade dos produtos e serviços, na disseminação, absorção e gestão do conhecimento, tanto específico quanto generalista de seus funcionários.

No caminho evolutivo dos modelos de produção e de gestão do conhecimento, desde os mais antigos até os mais modernos, passamos por vários modelos que surgiram em decorrência não apenas de alterações nos cenários político e social, mas também do desenvolvimento tecnológico que se ampliava e se apressava, já que, para quase todas as indústrias, continuamente se reduzia o ciclo de vida dos produtos.

Pretende-se nesta parte do trabalho analisar as características mais marcantes dos diferentes modelos de gestão do conhecimento, educação corporativa, em diferentes momentos a partir da industrialização do Brasil. Partimos aqui da premissa de que os processos de gestão da mão-de-obra estão intimamente ligados às iniciativas de transmissão e gestão do conhecimento dentro das corporações.

Assim, partiremos agora para a análise propriamente dita dos diferentes momentos da gestão da produção que ocorreram no Brasil a partir da segunda metade do século passado e que contribuíram para chegarmos ao modelo que encontramos hoje na maioria das empresas.

## **2.1 – Início da criação da moderna indústria brasileira e o modelo Taylorista de gestão do conhecimento (1950 – 1970)**

Este foi um período de grande ampliação, modernização e diversificação do parque industrial brasileiro, que anteriormente estava voltado quase que exclusivamente para a produção de bens de consumo. Com a instalação de novas usinas siderúrgicas e de indústrias químicas e têxteis, assim como da indústria de máquinas agrícolas e de bens de capital, além da indústria automobilística, no sudeste brasileiro, iniciou-se o que Eric Hobsbawn (1995), em a Era dos Extremos – O breve século XX -, chamou de "*Anos Dourados*", em termos da economia e da política mundial, ainda que esse processo tivesse ocorrido tardiamente no Brasil em relação aos países centrais, que se diz respeito à magnitude e ao nível tecnológico.

De acordo com Aguiar (2004) durante essas três décadas de ampliação do parque industrial, os movimentos sindicais ganharam força e aumentaram assim seu poder de pressão e a capacidade de negociação dos empregados, pelo menos até o golpe militar de 1964. Com efeito, o regime militar então instaurado descontinua o avanço da organização sindical de um lado, mas de outro, passa a investir fortemente em infra-estrutura de energia, transporte e telecomunicações, que são condições essenciais para as etapas que se deram a partir daí no que se refere ao desenvolvimento nacional. Por mais de vinte anos não apenas as

condições econômicas e sociais se processaram sob o poder do regime militar, mas também as relações capital/trabalho também foram fortemente marcadas por esse período.

Com a perceptível expansão industrial, que aconteceu principalmente na década de 1970, ocorreu no Brasil um programa de substituição de importações, que tinha como objetivo facilitar o surgimento de um setor industrial que "*permitisse uma acumulação de capital suficiente para desencadear um processo de desenvolvimento econômico auto-sustentável e duradouro*" (SUZIGAN, 2004). Esta política pretendia defender os mercados internos em expansão através de um forte esquema voltado para o protecionismo. Nestas condições, a competição entre as corporações, foi substancialmente reduzida, em alguns casos até mesmo eliminada, o que ocasionou a perda da importância referente ao empenho pela qualidade da produção e a preocupação com a inovação tecnológica.

Porém o final desse período paradoxalmente foi fortemente marcado pela criação da maioria dos Institutos de Pesquisa Tecnológica Estaduais e das primeiras Secretarias de Estado de Ciência e Tecnologia, além de órgãos federais como a Secretaria de Tecnologia Industrial em 1972 e a FINEP em 1968, complementando a trilogia com o CNPq, mais antigo, criado em 1951 e voltado especialmente ao apoio à ciência.

A década de 1970 também ficou marcada na história, pois foi cenário da implantação de um sistema eficiente de pós-graduação nas universidades brasileiras, e que, junto com o aparato institucional para Ciência e Tecnologia, que solidificou os importantes processos relacionados ao desenvolvimento tecnológico da agricultura e da indústria nacionais e mais tarde, a implantação de indústrias tecnologicamente sofisticadas, como a de telecomunicações e bélica, conseqüências do aumento da capacitação nacional em Ciência e Tecnologia.

Podemos explicitar aqui que é inegável a grande contribuição que a política de substituição de importação teve no processo de ampliação e consolidação da indústria brasileira, mas esta política também trouxe com ela o

aumento da concentração da renda e conseqüentemente da desigualdade social, conforme Aguiar (2004).

Nesse período a gestão de mão-de-obra, assim como a capacitação de pessoal era fortemente caracterizada pelo modelo taylorista-fordista, que consistia em dividir as tarefas com grande especialização em micro-operações, uso extensivo da mão-de-obra não qualificada, taxas de rotatividade elevadas, controle sobre os trabalhadores, tudo configurando o que vários autores têm chamado de “rotinização”.

Essa política partia do princípio de Taylor que consiste em separar concepção e execução. Sendo assim, a atividade de preparo da mão-de-obra para a indústria consistia fundamentalmente em treinar o empregado em função da especialização requerida. Essa política não valorizava a inovação e nem a participação, era uma política extremamente mecanicista (BURNS, apud HATCH, 1997) com a racionalidade das estruturas burocráticas (WEBER, 1961). Consistia ainda em adestrar o operário para atuar, de acordo com os interesses da corporação, seguindo os princípios de disciplina, de autoridade e hierarquia, de produtividade e eficiência, de prevenção de desperdícios, de comprometimento com o trabalho evitando-se o absenteísmo, a greve e a rebeldia.

A orientação dos departamentos de Recursos Humanos prevaleceu por longas décadas esta diretriz dominante: treinamento e adestramento, ao invés de qualificação, formação e capacitação.

## **2.2 – Estagnação da indústria e suas conseqüências nos modelos de gestão do conhecimento (1980 – 1993)**

No começo da década de 1980, teve início uma série de profundas modificações na gestão da mão-de-obra. Os modelos utilizados por países já plenamente industrializados começam a ser trazidos para o Brasil.

Este foi um período fortemente marcado pela estagnação do crescimento industrial, o que gerou um grande desequilíbrio na balança de pagamentos e aceleração da inflação no Brasil, decorrentes tanto da crise internacional deflagrada pela elevação dos preços do petróleo e dos juros no mercado norte-americano. Pelo resto da década de 1980, os problemas imediatos acabam por prejudicar, porém não por eliminar, as preocupações com o longo prazo, de caráter estratégico, particularmente com o desenvolvimento industrial. (SUZIGAN, 2004)

Certamente este período não trouxe somente conseqüências ruins para a economia do país, pois estava claro que muitas práticas precisavam ser modificadas se essas indústrias quisessem realmente se manter firmes no mercado. Podemos dizer que as pressões para o aumento das exportações que se deram a partir de então, acirraram as questões relativas à competitividade, trouxeram à tona os complexos problemas associados à qualidade e à inovação tecnológica.

Surgiu em 1984 o PADCT – Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico da Secretaria de Tecnologia Industrial do Ministério de Indústria e Comércio, que marcou a implantação de um abrangente programa de desenvolvimento de Tecnologia Industrial Básica, que duraria quase 15 anos, cuidando de questões relacionadas com Qualidade Industrial, Metrologia, Normalização, Certificação, Propriedade Industrial e Informação Tecnológica. Estas questões antecipavam uma agenda que, no início dos anos 90, com a exacerbação da competitividade decorrente da crescente interdependência de mercados, passaria a se impor a todos os países.

A gestão da produção também reformula sua estratégia e passa a utilizar o “modelo japonês”, ou seja, “*Toyotismo*”, conhecido também como “*just-in-time*” que traz junto com ele um movimento de implantação do sistema de Qualidade Total nas empresas. (LEITE, 1994)

*Essas novas práticas de gestão surgem como “... um novo sistema industrial, diferente do fordismo, que se basearia na integração de tarefas, inclusive das relativas à concepção e execução; no emprego de uma mão-de-obra estável, qualificada, com alto nível de escolarização e bem remunerada; na formação e*

*difusão de “redes de subcontratação ...” (LEITE, 1994). Era uma fase de reestruturação produtiva, onde se procurava superar a organização fordista/taylorista, substituindo-a, conforme Leite e Silva (1996), “(...)por uma nova forma de organização baseada no envolvimento dos trabalhadores com os objetivos empresariais.”*

Nesta nova perspectiva industrial a fragmentação e rotinização, marcas do paradigma taylorista/fordista, bem como os sentimentos pessoais e desalinhamentos organizacionais (insatisfação, absenteísmo, alta rotatividade de funcionários), seriam incompatíveis com o novo paradigma da especialização flexível, que demandaria também uma flexibilização funcional, ou seja, a agregação de novas tarefas, assim como a rotação do trabalhador por diferentes tarefas, e também as experiências de trabalho em equipes.

Estas mudanças são, em parte, consequência do ressurgimento dos movimentos operários e sindicais, que àquela altura começavam ganhar força novamente, fato que ocorria simultaneamente com os movimentos de abertura política. A simultaneidade desses dois importantes acontecimentos levou as empresas a elaborarem formas menos conflituosas de gestão de pessoal, mas que, no entanto, fossem capazes de contribuir para os objetivos de aumento de produtividade, qualidade e melhoria da competitividade.

Este foi um período marcado pela crescente automação industrial, introdução nos sistemas produtivos, e todas as técnicas associadas aos Sistemas de Gestão da Qualidade Total. Todas essas transformações na forma de produzir e de gerir tiveram também um enorme impacto nas relações entre capital e trabalho. Pois de um lado, têm-se as vantagens de se buscar o aumento da qualidade e da produtividade dos empreendimentos, e do outro lado a ideologia, japonesa da Gestão da Qualidade que é inerente a tais procedimentos, que exige comprometimento/lealdade do trabalhador, à custa de sua autonomia. Conforme Aguiar (2004), este fato pode explicar, em muitos casos, o insucesso da introdução deste sistema nas corporações brasileiras, pois era um modelo de gestão profundamente marcado por condições culturais do seu País de origem, não sendo estas condições transplantáveis.

As pressões das classes operárias e movimentos sindicais, juntamente com a necessidade de aumentar as exportações, que acarretava a real necessidade de melhorar a qualidade da produção, o início da introdução significativa de processos automatizados, de um lado, e de técnicas de gestão valorizadas pelo “*modelo japonês*”, de outro, impuseram uma correspondente alteração da filosofia de gestão de pessoal, incluindo a questão da qualificação para o trabalho, que vem a ser então o cerne do nosso estudo.

De acordo com Aguiar (2004) as tarefas mais integradas, a valorização (pelo menos em alguns setores) do trabalho em equipe, a maior participação do corpo operário, entre outros fatores constituíram para modificações importantes, principalmente no final daquele período, nas relações entre o capital e o trabalho e na forma pela qual as empresas, os órgãos representativos das classes produtoras e órgãos governamentais passavam a perceber e a estimular as atividades de capacitação de pessoal para o trabalho industrial.

### **2.3 – Década de 1990 – A Era do Conhecimento**

Após uma década de estagnação o país passa a encarar uma abertura econômica, denominada de Nova Política Industrial, que trouxe novas diretrizes, rompendo com os fundamentos da política de substituição de importações. Podemos dizer que no Brasil esta abertura da economia aconteceu tardiamente, o que fez com que o país tivesse que se adaptar rápida e arduamente, além do fato de a base tecnológica da indústria brasileira mostrar-se inquestionavelmente frágil, naquele período.

Suzigan (2004) relata que “...em 1990, após dez anos de estagnação, a indústria (...) já havia perdido quase cinco pontos percentuais de participação no PIB. Com sérios problemas de defasagem tecnológica, métodos gerenciais e formas organizacionais ultrapassadas e ineficiências quase generalizadas em termos de custos, produtividade e qualidade, a indústria teve de defrontar-se com a abertura da economia”.

Esta nova ordem econômica submeteu a indústria brasileira a intensas pressões competitivas, impondo um vigoroso processo de reestruturação industrial que foi muito marcado por fusões e incorporações de empresas, além do abandono de certos segmentos da produção, como exemplo podemos citar o segmento de alta tecnologia, houve também nesse período um grande aumento de insumos importados, terceirização e automação da produção, que como consequência reduziu os postos de trabalho e ainda o desenvolvimento por parte das corporações de programas de desenvolvimento de qualidade e produtividade.

É neste período, a partir da metade da década de 1990, no qual a competitividade entre as empresas se tornava cada vez mais acirrada, que o conhecimento se torna então o mais importante insumo de produção, na era pós-industrial. Neste contexto podemos citar Paul Romer (1999; In: Aguiar, 2004), que a Revista Time listou como sendo um dos 25 pensadores de maior prestígio nos Estados Unidos na atualidade, quando questionado sobre qual mudança radical estava ocorrendo no capitalismo, além da globalização, no final do século XX, respondeu que a nova economia que se estabelecia era “ *baseada no conhecimento, e não em matérias-primas. Uma economia baseada no conhecimento não tem limite de crescimento. Ela produz riqueza refinando idéias e conceitos preexistentes [...]O saber é uma turbina na economia....*”.

Podemos dizer então com base nisto que as empresas, neste período, passam a competir em sua aptidão para criar e utilizar conhecimentos: “*As empresas são instituições não só financeiras, mas também de saber. São repositórios e nascentes do saber*” (Leonard-Barton - 1998). Entra em foco então a partir desta época a gestão do conhecimento organizacional, que deve ser considerado como um dos principais ativos das corporações e por isso deve ser gerido dando-se a mesma importância dada aos demais insumos.

Segundo Aguiar (2004) é preciso explicitar sobre qual conhecimento estamos efetivamente falando, pois o conhecimento corporativo, diferentemente do que se pensa, não compreende apenas a tecnologia que a empresa domina para oferecer ao mercado seus produtos e serviços, mas também sua capacidade de perceber e detectar oportunidades e ameaças, agir preventivamente, e enfrentar a

concorrência, conquistando, preservando ou até mesmo abandonando diferentes segmentos do mercado, segundo as estratégias traçadas. Este conhecimento está presente na capacidade de gerir e manter a cultura empresarial e, sobretudo, na capacidade de gerenciar a organização no que tange a administração de suas atividades de marketing, de pessoal, dos processos de negociação, de vendas, de controle de suprimentos e no ponto mais importante para nosso estudo, a gestão da informação e do conhecimento.

Podemos com isso afirmar que este foi um período decisivo nas mudanças de gestão do trabalho e na relação entre capital e trabalho, pois com a difusão dos programas de qualidade e produtividade as empresas passaram a se preocupar mais com a estabilização da mão-de-obra, substituindo a alta rotatividade que existia anteriormente, com a qualificação de pessoal, com a valorização do trabalho e da qualidade de vida do empregado, com a simplificação das estruturas de cargos e salários e com a diminuição dos níveis hierárquicos, ao mesmo tempo em que vêm buscando melhorar o relacionamento com os funcionários e diminuir os conflitos nos ambientes de trabalho.

Desta maneira, as iniciativas relacionadas com a capacitação de pessoal se ampliam, ganham importância, passam a fazer parte do repertório estratégico das corporações. A os investimentos em educação corporativa então se sofisticam e se diferenciam, assumindo amplitudes, arranjos, dinâmicas e até mesmo nomes diferenciados para se adequarem às realidades inerentes a cada empresa.

## **2.4 – A educação corporativa, o reflexo de cada época**

Com base na evolução histórica da gestão do conhecimento dentro dos ambientes corporativos, a forma pela qual os processos de capacitação de pessoal surgiram e evoluíram dentro das organizações têm ligação direta com os procedimentos de gestão da produção e do trabalho referentes a cada época. Esta evolução reflete também as diretrizes decorrentes das diferentes políticas econômicas e tecnológicas adotadas em níveis governamentais.

Esta análise, que tange o desenvolvimento da educação corporativa, nos permite inferir que sempre houve diferenças, em cada momento, nas motivações para se implementar essas atividades. É importante ressaltar também as diferenças que dizem respeito às diversas perspectivas metodológicas que orientaram essas iniciativas, relacionando-as com a aprendizagem industrial.

A crescente competitividade tem sido a principal razão de valorização dos procedimentos de inovação tecnológica visando à melhoria da qualidade e à queda dos preços de produtos e serviços, o que exige manifestação e competência dos que executam o trabalho. Como consequência, o conhecimento de todos os participantes do processo passou a se constituir em vantagem competitiva da corporação. Portanto a geração, disseminação e gestão do conhecimento constituem uma tarefa complexa que comporta diferentes abordagens e demanda competência para implementar sistemas de capacitação de pessoal adequados e efetivos.

A partir de todo o trajeto histórico da educação corporativa podemos concluir que, muito possivelmente, os historiadores do futuro, associarão a transição do segundo para o terceiro milênio como o amanhecer da era do conhecimento. Não que o conhecimento não tivesse um papel fundamental ao longo de toda a história humana, e mais em particular na sociedade industrial, mas nesta virada de milênio, ele passou pelo que podemos chamar de emancipação econômica. Basta, para isso, analisar a evolução dos chamados ativos intangíveis que estão, claramente, associados à informação e conhecimento.

## CAPÍTULO 3

### BASE TEÓRICA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

#### 3.1 – Adaptabilidade e flexibilidade: a essência da educação corporativa

Para dar início a discussão teórica, explicitaremos as principais diferenças entre o sistema formal de educação e a educação corporativa. Como o sistema tradicional de ensino tem dificuldade em suprir as necessidades decorrentes da aceleração do progresso técnico, as empresas passaram a investir nos sistemas educacionais corporativos, em função da necessidade de incluírem, na sua cultura interna, elementos relacionados com qualidade, gestão de intangíveis, inovação, capital e propriedade intelectual.

A Educação corporativa tem um diferencial muito importante no que se refere à educação formal, tradicionalmente conhecida, que são as capacidades de adaptabilidade e flexibilidade, que podem ser observadas nas pesquisas, artigos e estudos que refletem sobre as teorias e práticas deste processo.

Sob este paradigma, segundo Bonilauri (2007), podemos fazer uma comparação entre a educação formal e a educação corporativa. A primeira diferença que se observa decorre do contexto em que ocorrem os processos educacionais, pois enquanto a educação formal tem como contempla o universo o ambiente social, em seu sentido mais amplo, mesmo quando comprometida com uma determinação moral, religiosa ou profissional, a educação corporativa tem como contexto o ambiente restrito da organização, que mesmo sendo globalizada interpreta de maneira restrita os conceitos empresta da sociedade e dos ambientes em que atua.

É necessário explicitar também que a formação escolar tem por objetivo, formar indivíduos socialmente capazes para determinar qual uso farão dos saberes adquiridos, enquanto no campo da educação corporativa, o objetivo é formar um

sujeito integrado aos preceitos e valores da organização, capaz de reverter de imediato os saberes apreendidos na própria organização, gerando resultados positivos e agregando valor a esta. É primordial então que o conhecimento adquirido através dos processos de Educação Corporativa possa ser medido, avaliado e retornado num espaço de tempo previsível pela própria organização.

Podemos dizer que na educação formal, essas medidas avaliativas são tomadas de modo indireto, objetivando avaliar predominantemente as políticas de planejamento e desenvolvimento econômico e social do país ou os sistemas de educação existentes. Nesse caso podemos tomar como exemplo as avaliações das escolas através dos recentes exames para avaliação da qualidade do ensino, dentro dos padrões, estabelecidos pelo Governo.

Já no cerne da educação corporativa podemos dizer que as medidas educacionais buscam ser mais diretas, gerando resultados mais objetivos, que sejam expressos pelos seus principais indicadores: margem de lucro e receita. E a principal forma de avaliar os resultados é fazendo a relação entre custo e benefício destas atividades educacionais.

A questão da Educação corporativa pode ser encarada como uma forma de otimizar os investimentos em recursos técnicos e humanos para desenvolver de forma equilibrada esses dois pilares organizacionais. Por conta da grande complexidade, encontrada pelas empresas, em avaliar e medir qual é o efetivo retorno desses investimentos, que tomam diferentes variantes dentro destas organizações, e também da interpretação da possível relação entre o atingimento das metas empresarias *versus* os esforços em educação corporativa as empresas adéquam seus processos de educação corporativa tornando-os uma solução adotada por conta de perdas sofridas ou das dificuldades em manter-se nos patamares competitivos de mercado, revelando assim os fatores mais importantes nesta diferenciação entre o ensino corporativo do ensino formal: adaptabilidade e flexibilidade (as exigências do mercado e da organização).

A adaptação e flexibilidade são os elementos indispensáveis para responder às mudanças e interferências do ambiente econômico. Essa exigência de sobrevivência imprime à educação corporativa a capacidade de sustentar as transformações das estratégias de negócio que são traçadas a partir das demandas do mercado em que a organização opera e se mantém.

Nesse contexto podemos dizer que a evidência que se apresenta a favor da educação corporativa, tanto nos Estados Unidos e na Europa e, mais recentemente, até nos países da América do Sul, se deve ao entendimento de que a educação corporativa é um instrumento de apoio privilegiado à formulação de estratégias de negócio. Com base nesta idéia, começam a aparecer os modelos de gestão de competências, que relacionam as competências de sucesso ou diferenciadoras de uma empresa às competências que seus trabalhadores precisam apresentar e/ou desenvolver.

### **3.2 – Principais conceitos teóricos em educação corporativa**

Se pararmos para analisar a Educação Corporativa sob a égide conceitual da filosofia da linguagem, onde os teóricos dizem não existir respostas certas quando se trata de análise conceitual, poderemos dizer que o significado dos conceitos deve ser buscado no seu uso e na prática social na qual se inserem, embora certos usos sejam mais próximos das raízes que outros. Neste contexto o maior desafio que se apresenta é aproximar os conceitos de seus significados levando em consideração a maneira como são aplicados no cotidiano das organizações.

*“O conceito de educação corporativa vem sendo empregado por muitos autores para descrever ações de treinamento e desenvolvimento de pessoal, englobando tanto as que são feitas à distância como as presenciais. Provavelmente isso ocorre porque, ao contrário do que acontecia no passado, as organizações hoje precisam muito mais do que treinar os seus empregados. É preciso dar-lhes uma formação mais ampla e continuada, e isso se enquadra melhor no conceito de educação” (Vargas, 2004).*

Os conceitos de educação corporativa e treinamento de recursos humanos vêm sendo colocados em contraposição muito frequentemente. Para elucidar esta questão podemos citar Vargas (2004). Para ele, o conceito de educação reporta-se ao nível da generalidade, tomando o homem na sua totalidade, voltando-se para sua formação como um todo. Enquanto o treinamento, é mais específico, voltando-se para o contexto do trabalho na função específica a ser desempenhada pelo funcionário dentro da organização. Podemos dizer com base nisso que o treinamento é uma modalidade ou subconjunto da educação corporativa e que permite aos colaboradores a aquisição de conhecimentos ou habilidades específicas para sua função.

Segundo Souza (1999) a necessidade da evolução dos modelos de treinamento e desenvolvimento incorpora toda a cadeia de valor da organização: fornecedores, clientes e acionistas. Os modelos que foram eficazes na era industrial e que enfocavam principalmente a função a ser desempenhada pelo empregado e a aquisição de habilidades técnicas para exercê-la, precisou evoluir para um modelo de educação corporativa, mais adequado à era do conhecimento, voltado para a aprendizagem permanente dos indivíduos sem perder o foco nas necessidades dos negócios.

Portanto a adoção de um sistema de educação corporativa, em seu sentido mais amplo, segundo Soares (2004), implica em uma mudança cultural, que aproxima o mundo acadêmico do mundo corporativo. Desta maneira o mundo corporativo absorve gradativamente atividades que antes eram exclusivas da academia.

Outro ponto de suma importância em nosso estudo é a natureza do conhecimento que é gerado no processo de educação corporativa, pois o conhecimento que era estritamente individual, passa através deste processo, a ser conhecimento coletivo. Segundo Allen (2002, em Vargas, 2004), educação corporativa representa uma alternativa mais completa dentro das novas tendências de treinamento e desenvolvimento, pois engloba todas as ações de educação e treinamento da organização, sejam elas presenciais ou a distância, além de incluir atividades referentes à gestão do conhecimento.

### 3.3 – Contexto de surgimento da educação corporativa

Para ilustrarmos essa questão retomemos então o contexto histórico e social em que a Educação Corporativa surgiu. Foi na década de 1990 que a educação corporativa ganhou uma notoriedade especial, onde o que muitos autores chamam de “*ativos intangíveis*”, passou a ser claramente entendido como importante fator de competitividade. Fato que se deu principalmente em função da onda de fusões e aquisições de empresas, em escala mundial. Se no início dessa década o entendimento das corporações sobre os chamados “ativos intangíveis” era de que se tratavam, apenas, de ativos não físicos, como marcas e patentes, já no fim da mesma, tal entendimento tinha evoluído para englobar o conceito do que se passou a chamar “*capital intelectual*”.

Segundo Leite (1999), o surgimento da educação corporativa em suas múltiplas manifestações é um efeito direto da adoção de novos modelos de gestão da mão-de-obra que começaram a ocorrer a partir da década de 80 nas organizações. Estes novos modelos de gestão eram mais compatíveis com a necessidade de flexibilização e adaptação do trabalho, com o envolvimento dos trabalhadores, que começava a ganhar força dentro das organizações e com a qualidade e produtividade exigidas pela nova ordem econômica globalizada.

Essas mudanças podem ser caracterizadas por três fatores:

- O aumento de poder relativo do mercado consumidor – Processo que ocorreu devido ao acirramento cada vez maior da concorrência, que implicou na adoção de novos processos produtivos mais eficazes e que fossem capazes de adequar rapidamente produtos e serviços a partir da orientação de seu mercado consumidor;
- A “uniformização” dos padrões de consumo dos mercados, imposto pela globalização – Processo que independe dos padrões culturais e sociais dos países;

- O surgimento de uma nova organização da produção, baseada na economia do conhecimento – Processo que propicia novas bases para a criação de valor agregado a produtos e serviços, gerando a necessidade contínua de mudanças em processos e produtos que possibilitem às empresas a superação da concorrência.

Nesse novo contexto, onde a inovação permanente torna-se, cada vez mais, um imperativo para as empresas garantirem sua permanência e competitividade no mercado, as organizações com seus novos modelos de gestão, passam então a investir significativamente em projetos que estimulem a aprendizagem, a acumulação e troca de conhecimentos dentro do ambiente corporativo. Para Lastres e Ferraz (1999), esses novos atributos organizacionais são próprios de uma fase mais recente do capitalismo, denominada Economia do Conhecimento. Nessa fase, conhecimento passa a ser considerado um importante insumo produtivo estratégico e em decorrência disso, a aprendizagem torna-se o processo organizacional mais importante.

Sob esse novo paradigma econômico forma-se então um relativo consenso sobre o perfil de funcionário requerido pelas empresas que se preocupam com os processos de educação corporativa, frente à crescente necessidade por parte dos colaboradores de desempenhar novas atribuições no processo de trabalho. Para Fleury & Fleury (2001) estas características são:

- Capacidade de aliar escolaridade (saber ler, compreender e demonstrar raciocínio lógico);
- Capacidade de criar e transferir conhecimento de uma área para outra (dominar famílias de ocupações);
- Capacidade para comunicar-se e compreender os processos produtivos como um todo, prontidão para antecipar e resolver problemas (pró-atividade), habilidade para tratar com pessoas e realizar trabalhos em grupos

(relacionamento interpessoal). Além desses requisitos, é preciso que os trabalhadores estejam permanentemente atualizando seus conhecimentos.

- A capacidade organizacional de produção e inovação está então diretamente relacionada ao investimento das empresas na promoção de atividades que propiciem o acesso à informação e à troca de experiências.

Com isso passa a vigorar um novo perfil de gestão, caracterizado principalmente por sua capacidade de visão de mercado e adaptação, que trouxe algumas mudanças na área da educação corporativa, possibilitando a identificação de processos educacionais alternativos aos que vigoravam, fazendo com que a educação corporativa passasse a ser vista como uma estratégia empresarial de permanência no mercado. Esse novo padrão de qualificação demandado pelas organizações vai além do treinamento de recursos humanos que existia até então, e passa a encarar a formação do empregado como um importante meio de aumentar as chances de permanência dessas organizações no futuro.

Nesse contexto, em que começava a imperar uma nova ordem econômica no Brasil, as empresas foram obrigadas a direcionar sua produção para o mercado externo, dada a grande retração do poder de compra do mercado nacional, que foi resultado da crise ocorrida após as medidas econômicas tomadas pelo governo Collor. Por conta desse cenário, foi adotada então a política de "abertura de mercado" que obrigou grande parte das organizações a melhorar a qualidade dos produtos visando o aumento de sua capacidade de competir no mercado exterior. Essa política teve o apoio do governo que adotou programas de incentivo, como por exemplo, o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP).

Esse período foi marcado pela crise do ensino superior brasileiro, que nesta época era caracterizado pelo grande número de cursos superiores de baixa qualidade que surgiam, principalmente devido à diminuição significativa dos recursos governamentais destinados às universidades públicas e pela ausência de políticas educacionais consistentes de apoio a pesquisa e a tecnologia (PASTORE, 1997). Com isso as empresas brasileiras, sobretudo as pertencentes a setores mais internacionalizados da economia, se viram obrigadas a adotar estratégias de

educação corporativa para a capacitação de seus recursos humanos que suprissem esta crise, visando garantir a qualidade de sua produção e sua conseqüente competitividade no mercado.

Podemos dizer que a educação corporativa surgiu a partir da “*Sociedade do Conhecimento*” já instaurada no cenário nacional. Portanto no Brasil, antes da virada do século e do milênio, as empresas adotaram como estratégia as “*Universidades Corporativas*”, primeiramente por meio de filiais estrangeiras aqui estabelecidas, depois, por iniciativa de empresas estatais (Petrobrás, Banco do Brasil, Caixa Econômica, INSS, Eletronorte, Correios, etc.), seguindo-se pelo setor privado nacional, que também passou a utilizá-las.

*“A corporação empresarial busca uma solução intra-muros por não dispor de tempo para esperar pelo ‘timing’ acadêmico, ou seja, ela se aproximou da Universidade Acadêmica e tomou de empréstimo o nome que lhe dá prestígio e busca na academia aquilo que ela tem de melhor: sapiência, conhecimento e pesquisa, ao mesmo tempo que se afasta dela, por urgência, celeridade e imediatismo exigidos pelo sistema produtivo na sua incessante busca de soluções e resultados, respostas para as quais a Universidade Acadêmica clássica não tem flexibilidade para fornecer.”*  
(FORMIGA, 2004).

De acordo com Soares (2008) um importante aspecto que deve ser frisado, no que tange o sucesso de uma empresa, é o valor inerente a sua imagem, como a sua marca e o valor que a qualidade que seus produtos e serviços imprimem a esta marca. Há, portanto um valor intangível que resulta da apreciação que o mercado tem de tudo isso. Por outras palavras, o mercado muitas vezes, consome mais por conta dos ícones representativos desses valores, pois suscitam automaticamente juízos de valor, sendo assim chamados de símbolos portadores de valor. Essas questões estão diretamente associadas à imagem da empresa.

Podemos distinguir duas formas de valoração da marca: (1) valoração associada à corporação pela força do marketing, através da associação da marca a valores subjetivos da sociedade, o que é obtido pela divulgação pela mídia comercial e (2) valoração impressa de forma indelével na marca institucional pelo reconhecimento da qualidade dos seus produtos e serviços pelo mercado consumidor, bem como da capacidade de renovação e inovação dessa marca. Sem

a confirmação de sua efetiva qualidade, por melhor que sejam as campanhas publicitárias, a corporação não poderá sobreviver, pois a velocidade com que as tecnologias se expandem levam à substituição cada vez mais rápida de produtos e serviços. A concorrência acirrada, utilizando-se do surgimento de novas tecnologias decorrentes da constante evolução do conhecimento, funciona como uma ferrugem que descasca o verniz colocado sobre a marca pelo poder da mídia. Por isso as atividades voltadas para a capacitação e desenvolvimento continuados do corpo funcional são de grande importância, pois agem como uma vacina capaz de imunizar a imagem institucional contra esse efeito corrosivo.

### **3.4 – Competência estratégica: conceitos e determinantes em educação corporativa**

Quando falamos em teoria organizacional podemos claramente identificar três correntes que abordam os conceitos de competência e estratégia, segundo Guimarães e Medeiros (2003), a primeira corrente trata da administração estratégica, que permite realizar estudos de análise organizacional; a segunda corrente trata da gestão dos recursos humanos, que visa analisar a posição do indivíduo dentro da organização; e a terceira corrente que se refere à sociologia da educação e do trabalho, que permite uma macro-perspectiva, da sociedade como um todo.

A educação corporativa pode ser definida como: *“sistema de desenvolvimento de recursos humanos, pautados pela gestão de competências, cujo objetivo principal é desenvolver competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização da estratégia de uma organização”* (FLEURY & FLEURY, 2001). Sendo assim ela aparece na maior parte das análises referenciada no âmbito da primeira corrente acima apresentada, ou seja, o conceito de educação corporativa está relacionado aos processos de gestão organizacional, onde podemos colocar a gestão de competências como o caminho mais viável para agregar vantagens competitivas.

Para que a gestão de competências tenha êxito, estas competências devem atender basicamente a três requisitos: oferecer reais benefícios aos consumidores, serem difíceis de imitar e prover acesso a diferentes mercados. Além disto, podemos dizer que gerir competências é propiciar o ambiente necessário para a manutenção das competências essenciais já existentes e trabalhar na criação de novas.

Os elementos básicos requeridos para a construção dessas competências são os recursos tangíveis, que se referem à infra-estrutura material da organização (prédios, máquinas, matéria-prima), os intangíveis (conhecimentos técnicos e gerenciais, marca e processos) e as capacidades. Essas últimas referem-se às habilidades da organização para utilizar produtivamente seus recursos. Sendo assim, uma competência representa a integração de várias capacidades. E a competência que chamamos de essencial é produto da combinação de recursos, capacidades e competências.

*“Uma competência essencial compreende um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores, difíceis de serem imitados pela concorrência, que geram valor distintivo percebido pelos clientes e, portanto, conferem vantagem competitiva para a organização em termos de eficiência, qualidade, inovação ou resposta aos clientes.” (Guimarães e Medeiros 2003)*

As inovações tecnológicas também influenciam a qualificação profissional, Sparow e Bognanno (1994) elucidam esta questão e sugerem uma classificação das competências em quatro grupos, determinados segundo sua relevância e seu caráter dinâmico.

- a) Emergentes: competências não importantes até determinado momento, mas que passam a ser importantes pela orientação ou re-orientação estratégica da organização.

Ex: domínio de idioma estrangeiro;

b) Declinantes: competências que constituíam parte da empresa, que se tornarão cada vez menos importantes devido às mudanças tecnológicas, ou à estratégia da organização.

Ex: capacidade de datilografar;

c) Estáveis ou essenciais: competências fundamentais para a organização, que permanecem relevantes ao longo do tempo.

Ex: raciocínio lógico e conhecimentos ligados aos negócios da empresa;

d) Transitórias: competências essenciais em momentos críticos da organização, não relacionadas ao seu negócio.

Ex: capacidade de conviver com a incerteza e administrar o estresse.

O processo de mapeamento das competências é crucial para identificar quais já existem e quais precisam ser adquiridas, é a partir deste mapeamento que se torna possível gerenciá-las de acordo com as necessidades identificadas, neste processo o mais importante é administrar as competências essenciais aos negócios na data presente e quais serão necessárias em um futuro próximo e assim criar meios para desenvolvê-las.

De acordo com Maister (1999), a educação corporativa amplia a noção de treinamento e desenvolvimento em recursos humanos, elevando-a à condição de atividade estratégica, pois suas ações são vinculadas diretamente a uma estratégia organizacional e à necessidade que a organização tem de adaptar-se as freqüentes mudanças, às quais estão expostas as empresas globalizadas. A partir disso, podemos então dizer que, a administração estratégica propicia a aquisição e o desenvolvimento de competências únicas capazes de agregar valor real à organização, pois suas práticas educacionais são pensadas a partir de metas pré-estabelecidas, visando a resultados futuros. Dentro desta corrente, as práticas de aprendizagem devem propiciar o aprendizado coletivo, estimulando, assim, a troca

de conhecimentos e o desenvolvimento de competências, gerando oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

Segundo Taylor (1999) as organizações de hoje tem um grande desafio que é o de se tornarem “*qualificantes*”, e não apenas qualificadas competitivamente. Elas precisam oferecer aos seus integrantes oportunidades reais de crescimento, formação e autonomia. Dessa maneira as competências geradas agregam valor tanto econômico quanto social a essas organizações.

### **3.5 – Elementos fundamentais dentro do estudo da educação corporativa**

Com base em toda discussão teórica que iniciamos podemos ilustrar as questões anteriormente postas com alguns elementos fundamentais para a análise de processos de Educação Corporativa.

Vejamos primeiramente os cinco pontos, conforme (MEISTER, 1999) são considerados os principais propulsores deste processo no cenário econômico brasileiro atual:

- **Organizações flexíveis:** a necessidade imediata das organizações de serem enxutas e flexíveis, sendo capazes de responder rapidamente às demandas do turbulento ambiente empresarial.
- **Era do Conhecimento:** consolidação do conhecimento como nova base para a formação de riqueza nos níveis individual, empresarial ou nacional;
- **Rápida obsolescência do conhecimento:** a redução do prazo de validade do conhecimento, que está diretamente ligada ao sentido de urgência, é imposta pelo imediatismo presente no mercado globalizado;

- **Empregabilidade:** o novo foco na capacidade de empregabilidade / ocupabilidade para a vida toda em lugar do emprego para toda a vida;
- **Educação para estratégia global:** uma mudança fundamental no mercado da educação global evidencia-se pela necessidade de formar pessoas com visão globalizada e perspectiva internacional dos negócios.

A finalidade básica de um sistema de educação corporativa dentro das organizações é fomentar "o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios" (Eboli, 2004). Esse processo deve acontecer de forma sistemática, estratégica e contínua e é considerado de suma importância no cenário econômico atual, onde a competitividade é, a cada dia, mais acirrada, pois ele agrega valor real à organização e propicia aos indivíduos envolvidos neste processo a oportunidade de crescimento e formação pessoal.

Segundo Eboli (2004) existem sete princípios sob os quais a Educação corporativa precisa estar baseada para atingir seus objetivos:

- **Competitividade:** as práticas educacionais dentro das organizações devem propiciar o desenvolvimento do capital intelectual dos colaboradores transformando-os efetivamente em um diferencial da empresa frente aos concorrentes, para ampliar e consolidar sua capacidade de competir, aumentando assim seu valor de mercado através do investimento em formação e qualificação da sua força de trabalho. Isso significa buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial através da instalação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas - empresariais e humanas.
- **Perpetuidade:** entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão da herança cultural, que exerce influência intencional e sistemática

com o propósito de formação de um modelo mental, a fim de conservar, transmitir, disseminar, reproduzir ou até mesmo transformar as crenças e valores organizacionais, para perpetuar a existência da empresa.

- **Conectividade:** privilegiar a construção social do conhecimento estabelecendo conexões, intensificando a comunicação empresarial e favorecendo a interação de forma dinâmica para ampliar a quantidade e qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo (fornecedores, distribuidores, clientes, comunidade etc.) da organização gerando, compartilhando e transferindo os conhecimentos organizacionais considerados essenciais para o negócio.
- **Disponibilidade:** oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis e concretas para que os colaboradores realizem a aprendizagem “a qualquer hora e em qualquer lugar”, estimulando-os assim a se responsabilizarem pelo processo de aprendizado contínuo e auto-desenvolvimento.
- **Cidadania:** estimular o exercício da cidadania individual e corporativa e da construção social do conhecimento organizacional, através da formação de atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletirem criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente, e de atuarem pautados por postura ética e socialmente responsável, imprimindo assim qualidade superior na relação de aprendizagem entre colaboradores, empresa e sua cadeia de agregação de valor.
- **Parceria:** entender que desenvolver continuamente as competências críticas dos colaboradores, no intenso ritmo requerido atualmente no mundo dos negócios, é tarefa complexa e audaciosa, exigindo que se estabeleçam relações de parceria no âmbito interno e externo, com ideal e interesse comum na educação desses colaboradores.

- **Parcerias Internas:** estabelecer relações de parceria com líderes e gestores, para que estes se envolvam e se responsabilizem pela educação e aprendizagem de suas equipes, e desempenhem plenamente o papel de educador, formador e orientador no cotidiano de trabalho para que sejam percebidos como lideranças educadoras, cujo modelo de comportamento deve ser seguido e buscado pelos demais colaboradores da empresa.
  - **Parcerias Externas:** realizar parcerias com universidades, instituições de nível superior ou até mesmo clientes e fornecedores que tenham competência para agregar valor às ações e aos programas educacionais corporativos, ancoradas numa concepção comum sobre as necessidades de qualificação da força de trabalho.
- 
- **Sustentabilidade:** ser um centro gerador de resultados para a empresa, buscando agregar sempre valor ao negócio. Significa também buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e auto-sustentável, diminuindo assim as vulnerabilidades do projeto de Educação Corporativa, a fim de viabilizar um sistema de educação realmente contínuo, permanente e estratégico.

Um segmento dos sistemas de educação corporativa muito importante é o treinamento dos colaboradores, para exercer e aprofundar conhecimentos sobre a função que desempenham dentro da organização, ou até mesmo para instituir em seus funcionários uma mentalidade corporativa de acordo com a filosofia da empresa em questão.

### **3.6 – Avaliação das práticas de educação corporativa**

Neste aspecto podemos falar da grande importância de avaliar as práticas de educação corporativa, realizadas dentro das organizações. É importante que os métodos avaliativos tenham como base os objetivos e estratégias organizacionais. Portanto as avaliações dos índices de desempenho devem pautar-se no

entendimento claro dos objetivos da instituição assim como no conhecimento prévio das competências institucionais disponíveis, das falhas e das novas necessidades de competências críticas. Ao término de cada treinamento, curso, enfim, de cada prática educacional dentro da organização, quando as equipes ou funcionários já estiverem atuando em suas devidas funções, é necessário medir e entender o porquê da melhora, ou não, do desempenho profissional e o cumprimento, ou não, das estratégias e objetivos institucionais.

Podemos citar o método de avaliação criado por Donald Kirkpatrick (KIRKPATRICK, 1998), muito conhecido e largamente utilizado por instituições de todo o mundo, que sugere a adoção de uma forma de avaliação dos programas de treinamento, para saber se atingiram o objetivo proposto. Tal método distingue quatro níveis de avaliação dos programas de treinamento:

- **Reação:** medida de como os participantes se sentem sobre os vários aspectos do programa de treinamento. É basicamente uma medida de "satisfação do consumidor";

*- Os participantes gostaram do programa oferecido?*

- **Aprendizado:** medida do conhecimento adquirido, habilidades melhoradas e atitudes mudadas devido ao treinamento;

*- Que conhecimentos, habilidades e outras atitudes os participantes adquiriram?*

- **Comportamento:** medida da extensão da mudança de comportamento no trabalho dos participantes devido ao treinamento;

*- Como resultado do programa de treinamento, os participantes passaram a se comportar de forma diferente?*

- **Resultados:** medida dos resultados que ocorreram devido ao treinamento, incluindo aumento de vendas, produtividade, redução de custos etc.

- O programa afetou os resultados tais como custos, qualidade do trabalho, produção, e outros?

No cenário empresarial atual, um dos maiores desafios para as organizações com relação aos seus Sistemas de Educação Corporativa é avaliar como os resultados destes investimentos impactam nas metas e nos objetivos de seus negócios. Obviamente este desafio torna-se ainda maior se pensarmos em avaliar também o impacto dos programas voltados para públicos externos à organização ou para as partes interessadas.

Portanto para avaliar os resultados obtidos com os treinamentos, levando em conta os quatro pilares, acima citados, é necessário que as práticas avaliativas sejam planejadas e integradas a todo o processo educacional, para que se tenha clareza da informação (o que?) que se pretende levantar, em qual fonte (onde?), por meio de qual método (como?) e em que momento (quando?). O autor justifica então o uso do método de avaliação, na medida em que ele permitiria verificar: a real necessidade de manutenção do programa de treinamento; os aperfeiçoamentos necessários para implementação de programas futuros; e a validação da função dos responsáveis pelos programas de treinamento (KIRKPATRICK, 1998).

Encerramos aqui a discussão de base teórica dos processos de Educação Corporativa deste trabalho. No próximo capítulo trataremos de apresentar como funcionam os processos de educação corporativa em uma grande empresa brasileira. Escolhemos para isto o Banco do Brasil e a partir daí travaremos posteriormente uma análise com base em toda a teoria que vimos *versus* as práticas educacionais realizadas na organização escolhida.

## **CAPÍTULO 4**

### **DESCRIÇÃO DOS PROJETOS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL**

A instituição Banco do Brasil, desde 1965, investe no desenvolvimento e execução de projetos na área de educação corporativa, oferecendo oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional ao seu corpo de funcionários.

A partir de materiais cedidos pela Diretoria de Gestão de Pessoas (Gepes), por intermédio da regional Rio de Janeiro (Gepes-Rio), setor responsável pela elaboração, execução e avaliação de resultados dos projetos educacionais na organização em questão, faremos uma breve descrição desses projetos desenvolvidos pela instituição atualmente.

Os programas e ações de aprendizagem implementados fundamentam-se em princípios filosóficos e organizacionais e orientam-se pelos seguintes propósitos:

- Desenvolver a excelência humana e profissional dos funcionários, contribuindo com sua empregabilidade e capacitando-os para processos de ascensão profissional;
- Dar suporte ao desempenho profissional;
- Aperfeiçoar a performance organizacional, tornando a empresa competitiva;
- Formar sucessores para quadros técnicos e gerenciais do Banco do Brasil.

A produção e o acesso ao conhecimento são desenvolvidos com base na estratégia da empresa e nas várias possibilidades de desenvolvimento da carreira. Os meios usados são:

- Treinamentos presenciais, oferecidos nas GEPES (Gerencia de Pessoas) Regionais;
- Atividades de aprendizagem por meio de diversas tecnologias educacionais, presenciais e a distância (mídia impressa, vídeo, TV Corporativa, Treinamento Baseado em Computador, web);
- Programas em parceria com as melhores instituições de ensino do país;
- Consultas às bibliotecas do Banco, com acesso a livros, periódicos especializados, banco de vídeos, bancos de teses, dissertações e monografias;
- Portal virtual que permite acessar publicações digitalizadas, biblioteca virtual, trilhas de desenvolvimento profissional, treinamentos on-line etc;
- Universidade Corporativa.

As ações de capacitação estão organizadas em três grandes vertentes:

- Programas de Formação Superior e de Apoio à Formação Superior:
  - Bolsas de Graduação;
  - Bolsas de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização;
  - Bolsas de pós-graduação *stricto sensu* - mestrado e doutorado;
  - Idiomas a distância.
- Programa de Aprimoramento dos Funcionários:
  - UAB - Universidade Aberta do Brasil;
  - MBA a distância.
- Programas de Educação Empresarial:

- Cursos;
- Ciclo de Palestras;
- Treinamento no exterior (preparação de gestores da área internacional);
- Outros eventos de atualização profissional, de acordo com as necessidades identificadas pelos gestores de cada setor.

#### **4.1 – Comunidade de aprendizagem**

Além da formação do corpo funcional, a educação corporativa do Banco do Brasil 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 do Banco do Brasil.

Muitos eventos e atividades já foram implementados, tanto internamente quanto externamente, em parceria com outras organizações, denotando a importância que o conhecimento vem adquirindo no contexto econômico atual.

Com base nos dados fornecidos pela instituição, mais de 8.000 executivos já passaram pelo programa chamado: BB MBA - Desenvolvimento da Excelência Técnico-Gerencial. Deste total, 1751 são profissionais de empresas e entidades clientes, fornecedoras e parceiras do Banco que foram para a sala de aula junto com os funcionários.

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

A Universidade Corporativa vem agregar valor a este conceito, ampliando gradativamente a comunidade de aprendizagem, compartilhando conhecimentos

com a cadeia de relacionamentos e com a sociedade e disponibilizando notícias, informações e conteúdos relacionados com desenvolvimento profissional.

## 4.2 – Programa de educação superior a distância

O Programa de Educação Superior a Distância do Banco do Brasil (Esad) tem como objetivo potencializar o processo de formação de seus funcionários através de cursos realizados a distância, ofertados por instituições de ensino superior (IES) de excelência e autorizadas pelo MEC. São incentivados cursos de graduação por meio da UAB – Universidade Aberta do Brasil e oferecidos cursos de pós-graduação *lato sensu* por meio da concessão de bolsas pelo Banco.

- Graduação: Neste nível de formação é oferecido, gratuitamente, o curso de graduação em Administração, através do projeto piloto da Universidade Aberta do Brasil (UAB). A UAB é constituída por diversas instituições de ensino federais e estaduais. Mais informações no sítio [www.uab.capes.gov.br](http://www.uab.capes.gov.br).
- Pós-Graduação: Os cursos de pós-graduação oferecidos pelo Esad são elaborados em parceria com as instituições de ensino superior, mais bem conceituadas do país e direcionados ao campo executivo empresarial, buscando atender às necessidades das diversas áreas. O Banco é responsável pela estruturação e gestão do Programa e as IES pela organização e realização dos cursos.

Os cursos oferecidos são:

- MBA Executivo em Negócios Financeiros;
- MBA Executivo em Operações e Serviços;
- MBA Executivo em Gestão e Negócios do Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS;
- MBA Executivo em Gestão Avançada de Negócios.

### **4.3 – Ciclo de palestras**

O Ciclo de Palestras foi criado em 1996 com o objetivo de trabalhar mudanças comportamentais no segmento responsável pela formulação estratégica do Banco do Brasil e contribuir para o seu desenvolvimento em áreas de interesse do mercado bancário.

Atualmente, o programa tem uma abrangência muito maior, pois são realizados eventos em todas as regiões do país, através das 20 Gepes Regionais, com a participação de funcionários de todas as diretorias, Unidades e rede de agências, parceiros, clientes e fornecedores.

Os eventos são selecionados de acordo com o direcionamento estratégico do Banco do Brasil. O objetivo é propiciar a reflexão sobre temas emergentes e sua aplicabilidade à realidade do Banco, a partir da exposição de especialistas e pesquisadores de renome nacional e internacional.

### **4.4 – Papel da Universidade Corporativa Banco do Brasil**

O conceito da Universidade Corporativa do Banco do Brasil é mais amplo que a simples definição de universidade como instituição de ensino. Atinge o campo de formação geral das habilidades individuais e coletivas dos funcionários, necessárias à concretização da missão corporativa e se estende à comunidade, de forma a propiciar o engajamento do Banco no meio em que se encontra, na busca da efetivação de seus princípios relativos à responsabilidade sócio-ambiental. Tudo que envolve a educação corporativa no Banco do Brasil está inserido no conceito de universidade corporativa empregado pela instituição.

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

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

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

#### **4.5 – Números e dados**

A seguir estão expostos dados numéricos das atividades relacionadas à educação corporativa do Banco do Brasil onde podemos verificar que os investimentos vêm aumentando e que a abrangência dos programas em sua maioria também cresceu, mostrando a importância da gestão do conhecimento no atual cenário econômico.

Tabela 1 - Biblioteca - Gestão do Conhecimento

Período	Nº de Obras Emprestadas
2000	6.434
2001	12.587
2002	23.569
2003	24.902
2004	35.145
2005	47.765
2006	47.162
2007	47.880
2008	50.544
TOTAL	295.988

Tabela 2 - Bolsas de Estudo para Cursos de Graduação, Pós-Graduação *Lato Sensu* (Especialização), Pós-Graduação *Stricto Sensu* (Mestrado e Doutorado) e Idiomas Estrangeiros - em número de bolsas concedidas

Período	Graduação	Lato Sensu	Stricto Sensu	Idiomas Estrangeiros	Idiomas Estrangeiros (a Distância)
1997	3.000	300	17	314	-
1998	1.000	325	17	540	-
1999	1.000	350	09	345	-
2000	1.000	221	08	341	-
2001	1.000	375	08	365	-
2002	1.812	431	14	321	-
2003	1.752	486	09	706	-
2004	3.311	565	12	466	-
2005	3.306	200	15	481	-
2006	1.200	00	00	448	-
2007	500	05	30	423	-
2008	2.264	507	35	271	4.000
2009	-	-	31	-	-
TOTAL	21.145	3.765	205	5.021	4.000

Tabela 3 - Programa de Aprimoramento dos Funcionários

Ano	Funcionários Atendidos
2003	47.943
2004	47.642
2005	50.154
2006	52.215
2007	49.907
2008	51.194

Tabela 4 – Programa BB MBA – Desenvolvimento da Excelência Técnico Gerencial (Cursos de Especialização realizados "In Company")

Período	Nº de Turmas	Nº Funcionários Participantes	Nº Participantes Externos
1993	03	90	0
1994	17	455	79
1995	14	417	66
1996	17	490	50
1997	42	1.170	220
1998	38	927	277
1999	35	853	341
2000	43	1.064	363
2001	37	1.010	355
2002	41	1.201	321
2003	11	251	129
2004	70	2.377	121
2005	91	3.777	209
2006	Suspenso	Suspenso	Suspenso
<b>TOTAL</b>	<b>459</b>	<b>14.082</b>	<b>2.531</b>

Tabela 5 – Número total horas de treinamento e média de horas/aula por funcionário

Ano	Total de Horas de Treinamento	Média de Horas/Aula por Funcionário
2000	7.167.619	91,66
2001	6.095.720	79,52
2002	6.212.760	80,42
2003	6.886.405	85,40
2004	8.212.417	100,28
2005	11.130.108	132,26
2006	12.717.516	153,83
2007	11.379.725	139,02
2008	12.434.598	144,48

## CAPÍTULO 5

### TEORIA ABORDADA E APLICAÇÕES PRÁTICAS

#### 5.1 – Análise entre a teoria apresentada e as práticas educacionais realizadas no Banco do Brasil e considerações finais

Pelo que se pode observar dos dados obtidos em relação aos processos internos do Banco do Brasil no desenvolvimento de seu programa de educação corporativa, o construtivismo encaixa os principais conceitos utilizados na prática pela instituição.

Um dos pontos que melhor exemplifica essa prática construtivista no Banco é a grande preocupação institucional em identificar as competências e habilidades pré-existentes de cada funcionário e criar facilitadores para o aproveitamento pleno dessas aptidões. O resultado é a evidenciação das qualidades pessoais e valorização do indivíduo, tanto como agente passivo no recebimento de novos conhecimentos, como agente ativo no emprego de suas habilidades e na utilização de seu potencial intelectual no desenvolvimento de seus pares.

Dentro dessa perspectiva construtivista utilizada na elaboração dos programas de educação corporativa do Banco do Brasil, observa-se preocupação continuada em identificar as necessidades do seu corpo funcional e o desenvolvimento do indivíduo em todos os seus aspectos, sem prescindir dos objetivos estratégicos organizacionais.

O conceito de educação corporativa na instituição observada é chamado de Universidade Corporativa Banco do Brasil, *UniBB*. Essa universidade corporativa engloba todos os projetos voltados para formação pessoal e profissional, a gestão de conhecimentos e competências de seus funcionários.

A Universidade Corporativa do Banco do Brasil é responsável pela identificação, mapeamento e desenvolvimento de competências do Banco do Brasil. Para tanto, está estruturada em quatro grandes áreas, responsáveis pelos processos educacionais e formas de entrega dos programas de desenvolvimento:

1. Identificação de competências (recrutamento, seleção e ascensão profissional);
2. Parcerias para o desenvolvimento de competências;
3. Desenho instrucional de programas de capacitação;
4. Educação a distância

A *UniBB* possui, aproximadamente, 80 funcionários, gerentes e analistas de desenvolvimento profissional em Brasília e nos órgãos regionais de Gestão de Pessoas, além de 1500 educadores, 350 selecionadores, 350 orientadores profissionais e 300 mapeadores de competências, também funcionários do banco, formados pela própria *UniBB*, atuando nas diversas dependências do Banco e prestando serviço eventual ao sistema de educação interno.

A *UniBB*, tem o desenvolvimento de competências profissionais como foco principal das suas atividades. Para tanto, foi desenvolvido um modelo de gestão e mensuração de competências profissionais que oferece insumos para o planejamento das ações de orientação profissional, de capacitação corporativa, de recrutamento e seleção e avaliação de desempenho profissional. Utilizando-se do modelo de gestão por competências e seus indicadores de acompanhamento e gestão, através de sistemas de capacitação corporativa e seus mecanismos de gestão.

Podemos neste ponto fazer uma aproximação entre a teoria abordada por Formiga (2004), referente ao conceito de universidade corporativa, e a prática observada através do conceito da *UniBB*, que age como um instrumento interno através do qual a organização se aproxima da perspectiva educacional acadêmica, na busca pelo saber, conhecimento e pesquisa, porém de forma mais rápida, flexível

e dinâmica, pois necessita de resultados que correspondam ao imediatismo imposto pelo regime capitalista presente no século XXI.

Ainda dentro deste contexto podemos relatar abordagem feita por Bonilauri (2007), na qual a autora diz que a Universidade Corporativa não deve ser implementada apenas sob o ponto de vista de uma estratégia de desenvolvimento organizacional, mas como uma questão de princípio, que possui fundamento em uma reflexão filosófica e uma abordagem crítica da aprendizagem. O fundamento filosófico diz respeito ao modelo de homem que se tem em mente, ou seja, do homem que pensa, cria e é crítico, ético, livre e autodeterminado. Na perspectiva da autora, a teoria da aprendizagem se sedimenta nos princípios do construtivismo, privilegiando o pensamento crítico, as diferenças os pontos de vista pessoais, o aprender com o outro, enfim, o aprender a aprender para multiplicar o conhecimento.

Soares (2008) refere-se ao papel das universidades corporativas inseridas em companhias que atuam em escala global, de acordo com o autor, essas universidades são importantes instrumentos para a integração de uma identidade corporativa, o que pode não ser trivial, principalmente se considerar os processos de fusões e aquisições de empresas que se têm verificado nos últimos tempos.

Ainda segundo este mesmo autor as práticas empresarias voltadas para a gestão do conhecimento e da informação potencializam a missão organizacional, irradiando-a para além das fronteiras da própria companhia. Aspectos de responsabilidade social corporativa podem e devem ser associados à sua missão, inserindo-a no contexto social, bem além das relações comerciais com clientes e fornecedores.

Nesse aspecto o Banco do Brasil utiliza de forma ostensiva o conceito de educação corporativa no conglomerado empresarial. Seus funcionários participam naturalmente do processo, levados por normas de conduta, desenvolvimento profissional e sistema de avaliação contínua. Metas institucionais de desenvolvimento pessoal são traçadas para cada funcionário, em acordo com os objetivos e necessidades locais. Os programas disponibilizados institucionalmente

têm a visão do todo e buscam alinhar a trajetória do desenvolvimento intelectual dos funcionários com a missão e o planejamento estratégico do Banco.

A inserção dos funcionários como agentes de seu próprio desenvolvimento intelectual e profissional leva à obtenção de pessoas motivadas e engajadas no processo de renovação constante do conhecimento, refletido no desenvolvimento de novos e pioneiros produtos no mercado em que atua.

Uma das missões do Banco é o de ser agente de sua própria transformação e da realidade social do ambiente onde está inserido. Por seu cunho estatal, esta missão vem sendo de fato cumprida, tornando o Banco um poderoso instrumento promotor do desenvolvimento econômico e social no contexto nacional.

Parte do sucesso dessa missão pode ser atribuída aos investimentos direcionados para o programa de educação corporativa. O processo contempla a totalidade das competências necessárias à missão institucional e vai além, abre espaço para a sociedade promovendo palestras e debates externos à empresa, oferecendo cursos para clientes e agentes sociais, criando e gerenciando sistemas complexos de interação com a sociedade, principalmente entre as classes mais carentes.

No caso específico do Banco, a percepção da importância do aprendizado constante por parte do corpo funcional advém tanto do retorno da sociedade na valorização da empresa como agente de mudanças sociais quanto de sua própria satisfação pessoal, por fazer parte dessa transformação.

A utilização pelo Banco das informações coletadas em seus sistemas de avaliação de competências para o fim de preenchimento de cargos comissionados torna clara a importância da autogestão da carreira através do desenvolvimento contínuo das habilidades voltadas para o desempenho no trabalho. Os funcionários, por entenderem esse aspecto, buscam cada vez mais pelas oportunidades oferecidas, para seu próprio desenvolvimento intelectual e ascensão profissional. A elevação gradativa da capacidade dos funcionários permite à instituição aumentar da mesma forma o nível de exigência para cada função específica dentro da

empresa. O processo resulta no “*círculo virtuoso*” abordado anteriormente por Fleury & Fleury (2001).

As ações de educação corporativa no Banco utilizam fortemente o conceito de gestão de competências, fazendo com que haja uma identificação do indivíduo com a organização, provocando assim o crescimento do senso de pertencimento à marca da empresa e aos seus ideais, incorporando muitas práticas que, na verdade, são intencionalmente direcionadas para os trabalhadores. Sendo assim o trabalhador sente necessidade de adequar-se às novas práticas para alcançar a aceitação de seus líderes e até mesmo do grupo, interiorizando conceitos relacionados às práticas institucionais. Esse processo decorre naturalmente a partir do estímulo institucional, reforçando a presença do “*círculo virtuoso*”.

Para a instituição, além da perenidade de sua marca, cada vez impressa de forma mais profunda na sociedade, o processo de desenvolvimento e aproveitamento das competências individuais e coletivas, como um todo, leva à garantia de desempenho financeiro e manutenção do status de vanguarda e liderança na indústria nacional.

Para o indivíduo, além da existência de uma convicção real da necessidade de qualificar-se profissionalmente, o processo permite a identificação das subjetividades individuais e coletivas, enriquecendo as forças sociais existentes na busca pela superação das desigualdades e necessidades históricas de desenvolvimento humano.

Ao desenvolver-se, utilizando as oportunidades percebidas, o indivíduo se prepara para sobreviver no mercado de trabalho colocando-se de prontidão para aproveitar possíveis oportunidades e relações que venham a existir. Por isso, muitas vezes o trabalhador busca conhecimentos que vão além das necessidades momentâneas indicadas pela função que exerce, pois, em determinados momentos este reflete sobre as questões que implicam, não somente no seu trabalho, mas na sua vida social, familiar e em sua própria empregabilidade, o que também é incentivado pela instituição em questão.

O desenvolvimento de novas habilidades leva a reflexão sobre as possibilidades de atuação em outras funções, fazendo com que este indivíduo tenha atuação diferenciada, ou seja, repense suas práticas vislumbrando possibilidades futuras. Dessa forma, o processo empregado no Banco do Brasil leva a formação de indivíduos articulados com o meio social em que vivem.

Sendo assim as práticas educacionais, da UniBB, estão alinhadas com as várias teorias abordadas neste trabalho. Ela é um forte recurso pedagógico utilizado pelo Banco, no que tange o incentivo e a mediação de ações de aprendizagem contínuas. A diversidade de temas contemplados nos diversos programas da UniBB, inclui aqueles voltados para o atendimento das aspirações e anseios individuais do trabalhador, porém da ênfase, incontestável, a assuntos ligados aos negócios da instituição, principalmente relacionados com a área financeira, área na qual o Banco do Brasil está inserido. A organização curricular da UniBB utiliza metodologias e conceitos pedagógicos respeitados, valorizando a troca de conhecimento educando-educando e educador-educando, o que é utilizado para fortalecer internamente sua marca, ideologia e cultura organizacional, acompanhando as tendências do mundo do capital.

No que tange a imagem da instituição no mercado, em que se inserem os reflexos desse processo, surge naturalmente e é constatada a partir de sua posição sempre entre as primeiras colocações deste mercado. Apesar da avaliação de resultados através de índices de desempenho medidos pelas áreas responsáveis pela gestão do conhecimento, o Banco não avalia contábil e financeiramente o *quantum* de seu resultado financeiro decorre deste processo.

A partir dos estudos teóricos e das práticas observadas no Banco do Brasil, considerando os dados institucionais e as informações obtidas através de entrevista em anexo, podemos concluir que a educação corporativa deixou de ser apenas um modismo, tornando-se instrumento essencial para a sobrevivência das organizações.

Competências momentâneas podem ser adquiridas pela transferência de *know-how*, como muito se fez na segunda metade do século passado. Hoje em dia

podemos dizer, com base na velocidade em que a tecnologia se torna obsoleta, que o ativo mais importante na instituição do século XXI deixou de ser o *know-how*, passando a ser a capacidade institucional de criar e recriar produtos e serviços, traduzido neste contexto como capital intelectual.

O estudo das práticas de educação corporativa demonstra o quanto à educação precisa voltar-se para o estudo e pesquisa dessas práticas, que acontecem fora do *campus*. Esta é uma lacuna latente no que tange as práticas de ensino/aprendizagem em um ambiente não escolar, ou seja, em um ambiente empresarial, que precisa ser preenchida e analisada mais profundamente. Pois a educação corporativa é atualmente identificada como uma necessidade inerente às práticas de trabalho. Sua existência decorre da insuficiência presente no sistema tradicional de educação em suprir as necessidades contemporâneas do mercado de trabalho mesma velocidade e dinamismo em que elas ocorrem.

## REFERÊNCIAS

- BOLTANSKI, L., CHIAPELLO, E. *Le Nouvel Esprit du Capitalism*. Paris: Gallimard, 1999
- FLEURY, A., FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1997, 2º ed.
- HATCH, Mary. J. *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. N.York: Oxford Univ. Press, 1997.
- HOBBSAWN, E. *Era dos extremos: o breve século XX*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- LEITE, M. P., SILVA, R. A . *A sociologia do trabalho frente à reestruturação produtiva: uma discussão teórica*. Rev. Bras. Inform. Bibli. Ciências Sociais. ANPOCS. Rio de Janeiro, n. 42, 2º sem. 1996.
- LEITE, M. P. *Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra*. In: *O mundo do trabalho. Crise e mudança no final do século*. São Paulo. Ed. Página Aberta, 1994.
- DODGSON, M. *Organizational learning: a review of some literatures*. *Organization Studies*, 1993.
- LEONARD-BARTON, D. *Nascentes do Saber: criando e sustentando as fontes de inovação*. Rio de Janeiro: FGV, 1998.
- MOTOYAMA, Shozo. *Tecnologia e industrialização no Brasil: uma perspectiva histórica*. São Paulo: Ed. UNESP. 1994.
- COHEN, W.M. and LEVINTHAL, D.A. *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*. *Administrative Science Quarterly*, 1990.
- SUZIGAN, W. *Substituição de Importações*. Disponível em: [www.mre.gov.br/cdbrasil/itamaraty/web/port/economia/industri/substimp/](http://www.mre.gov.br/cdbrasil/itamaraty/web/port/economia/industri/substimp/)
- VARGAS, M. (org). *História da técnica e da tecnologia no Brasil*. São Paulo. Ed. UNESP. 1994

- WEBER, M. The theory of social economic organization. New York: Free Press. 1961
- BECKER, G.S. Human Capital. Chicago Ill: University of Chicago Press, 1964.
- SOUZA, C. O fim da educação para executivos tal como a conhecemos hoje. In Éboli, Marisa, Educação para empresas do século XXI. São Paulo: schmukler. Edição Especial.
- TAYLOR, Sully, BEECHLER, Shon & NAPIER, Nancy. Toward an integrative model of strategic international human resource management. The Academy of Management Review, vol. 21, n.4, October, 1996.
- DURKHEIM, Emile. A revolução pedagógica. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
- EBOLI, Marisa. Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.
- FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Teresa Leme. Estratégias empresariais e formação de competências. 2. ed. S. Paulo: Atlas, 2001.
- GUIMARÃES, Tomás de Aquino e MEDEIROS, Janann Joslin. A nova administração pública e a gestão de competências: mudança e flexibilidade organizacional. In: Suzana Marina Valle Lima (org.) Mudança Organizacional. Teoria e gestão. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.
- LEITE, Márcia de Paula. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra. In: OLIVEIRA, Carlos Alonso Barbosa (Org.). O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século. São Paulo: Página Aberta, 1994.
- MAISTER, Jeanne C. Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: MAKRON BOOKS, 1999.
- LASTRES, H. M.; FERRAZ, J. C. Economia da Informação, do Conhecimento e do Aprendizado. In: LASTRES, H. M.; ALBAGLI, S. (Orgs.) Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- MOTA, Carlos Renato. (Org.) Globalização, identidade brasileira e a questão social. Brasília: SESI/DN, 2001.

- RAMOS, Marise Nogueira. A Pedagogia das Competências. Cortez Editora, 2002.
- CERQUEIRA, Joana D'arc Machado. Competências e estratégias na construção de um projeto de educação corporativa: a experiência UNISESI. Disponível em: [www2.desenvolvimento.gov.br/.../UniversidadeCorporativaII/Artigo5-joanaDArcCerqueira.pdf](http://www2.desenvolvimento.gov.br/.../UniversidadeCorporativaII/Artigo5-joanaDArcCerqueira.pdf)
- BONILAURI, Ana Rosa Chopard. EDUCAÇÃO CORPORATIVA: adaptabilidade e flexibilidade - Rio de Janeiro, Junho/2007 Disponível em: [www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229431632.pdf](http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229431632.pdf)
- ALMEIDA, Janete Núbia Caldas . DO TREINAMENTO À EDUCAÇÃO CORPORATIVA: o relato da Transição na Caixa Econômica Federal – 2007. Disponível em: [www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229431430.pdf](http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229431430.pdf)
- MOGGI, Jair e Burkhard Daniel. O Espírito Transformador - A Essência das mudanças organizacionais do século XXI. Editora Infinito, 2000.
- MELLANDER, Klas. O Poder da Aprendizagem. São Paulo: Editora Cultrix, 1993.
- AUSUBEL, D.P. A aprendizagem significativa a teoria de David Ausubel, São Paulo: Moraes, 1982.
- PATON, R.; PETERS, G.; QUINTAS, P. Estratégias de educação corporativa: universidades corporativas na prática. In: IEL. Futuro da indústria: cadeias produtivas: coletânea de artigos. Brasília: MDIC/STI e IEL/Nacional, 2005.
- AGUIAR, Afrânio Carvalho. Atividades de ensino e aprendizagem nas corporações brasileiras: alguns fundamentos teóricos e políticos. In: Educação Corporativa – contribuição para a competitividade. Brasília: MDIC, 2004.
- SOARES, Manoel Fernando Lousada. Universidades Corporativas: vetores de uma cultura tecnológica – 2008. Disponível em: <http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229430583.pdf>
- FORMIGA, Marcos. Da educação a distância à educação corporativa: O que está acontecendo nas empresas e escolas do Brasil? – 2004. Disponível em: [www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229103437.ppt](http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229103437.ppt)

## **ANEXO A**

### **ENTREVISTA COM A ANALISTA DE GESTÃO DE PESSOAS DO BANCO DO BRASIL**

#### **1 – Dados sobre a entrevista:**

- Nome: Juana Labres
- Função: Analista Pleno em Gestão de Pessoas do Banco do Brasil
- Formação: Pedagoga, com especialização em pedagogia empresarial.
- Data: 27/11/2009
- Local: Rio de Janeiro (RJ) – GEPES-RIO – BANCO DO BRASIL

#### **2 – Entrevista:**

- 1) Qual é o intuito do Banco do Brasil quando investe em educação corporativa?
  - Como qualquer instituição financeira, o Banco do Brasil visa o lucro e visa também desenvolver as pessoas e trabalhar para que o seu corpo funcional cresça e tenha qualidade de vida. Somente através de funcionários bem preparados, capazes de entender e transmitir claramente seus produtos e serviços, o Banco do Brasil terá condições de competir no mercado.
- 2) Quais programas de educação têm maior adesão por parte dos funcionários e por quê?
  - São basicamente os programas de graduação, pós-graduação e idiomas. Além desses, os de maior procura são os cursos auto-

instrucionais, via web ou via material impresso. Esses últimos têm grande aceitação devido à facilidade de sua aplicação, objetividade, por serem de curta duração e de reconhecida qualidade dentro da instituição.

3) Com relação aos treinamentos, qual é o principal objetivo da organização?

- Capacitar os funcionários para melhor utilizar as ferramentas e sistemas requeridos pela função e desenvolver habilidades pessoais compatíveis com o nível de exigência de suas funções. O programa se preocupa também com o atendimento de necessidades específicas para suprir deficiências em desempenho de determinadas equipes e para cumprir com as metas e planejamento estratégico da organização. Por exemplo, quando uma agência não vai bem em determinada habilidade necessária para seu desempenho em vendas, os funcionários dessa equipe são direcionados para receber treinamentos específicos na área de negociação e vendas.

4) O Banco do Brasil se preocupa em formar uma mentalidade corporativa, um padrão ético e comportamental?

- Sim. Desde que os funcionários são admitidos, o Banco se preocupa em transmitir-lhes os valores fundamentais da instituição (éticos, morais, comportamentais e objetivos).

5) Quanto aos programas de incentivo à formação superior e pós-graduação, a instituição prioriza cursos ligados a alguma área específica?

- Sim. Principalmente os ligados à área financeira. Por exemplo, se um funcionário deseja concluir formação em medicina, química ou outra área que não se aplique de alguma forma aos

objetivos do Banco, ele não será contemplado com os programas de incentivo.

6) Como são selecionados os funcionários agraciados com as bolsas de graduação e pós-graduação?

- Em primeiro lugar os funcionários têm que se candidatar. Alguns requisitos básicos são exigidos para que essa candidatura seja aceita, tais como: tempo de banco, área de interesse, necessidade para a função do funcionário, entre outros. Com base nesses quesitos há um ranqueamento dos candidatos e, de acordo com a quantidade de bolsas disponíveis, ocorre a seleção. Para alguns programas mais específicos, como mestrado e doutorado, no caso do funcionário se afastar de sua função com patrocínio do Banco, candidato deverá também participar de um processo seletivo específico que inclui a apresentação do projeto para as áreas interessadas, entrevista realizada por essas áreas em conjunto com a Gepes e a seleção se dá quando uma diretoria (área) aceita patrocinar essa formação. Posteriormente o funcionário deverá prestar serviços utilizando o conhecimento adquirido, na área que o patrocinou.

7) Ainda com relação aos incentivos em formação superior, como são avaliados os resultados destes investimentos e o aproveitamento dos funcionários?

- Os resultados não são avaliados financeiramente. Esse processo é avaliado de forma geral pelas certificações profissionais, pelo desenvolvimento de competências profissionais e registro das qualificações individuais em sistema corporativo. Alguns programas exigem estágio probatório, iniciado após a conclusão do curso.

8) Sendo o Banco do Brasil uma corporação globalizada, como a instituição prepara os funcionários para trabalharem com dinamismo e a competitividade do mercado corporativo, onde as mudanças acontecem muito rapidamente e as novas tecnologias e tendências surgem a todo momento?

- Principalmente através dos cursos a distância (auto-instrucionais) e treinamentos voltados para a implantação das novas tecnologias que não param de surgir. O funcionário é estimulado programar a sua carreira, sendo ele próprio o agente de transformação dentro da empresa. Muitas vezes a percepção do funcionário antecipa a visão de futuro institucional.

9) Para o Banco do Brasil, qual a diferença entre treinamento, desenvolvimento e educação corporativa?

- O Banco do Brasil não faz distinção entre esses conceitos. Segue a linha construtivista, visando em quaisquer processos de educação corporativa a formação integral do indivíduo.

10) Como são detectadas as necessidades corporativas que servem de base para o planejamento e aplicação de treinamentos, cursos, palestras e outras formas de geração do conhecimento no Banco?

- O primeiro ponto de checagem das necessidades é a avaliação de desempenho que todos os funcionários recebem, de seus pares e seu superior hierárquico. A partir dessa avaliação são indicados pelo superior e requeridos pelo próprio funcionário cursos relacionados com suas necessidades eventuais.
- A segunda forma de identificação é o planejamento da própria carreira, registrado pelo funcionário no sistema EDUCA – Cadastro de Intenções do Programa de Educação Corporativa, visando suas próprias aspirações profissionais.

- A partir dessas percepções, o funcionário define em conjunto com o seu superior o cronograma para a execução de cursos, dentro dos programas oferecidos pelo Banco, de modo a atender tanto o desenvolvimento das habilidades e capacidades requeridas por sua função quanto para atender às suas aspirações de ascensão profissional.

11) Os funcionários do Banco do Brasil são admitidos através de concurso público e inicialmente para exercerem a mesma função. Como são aproveitados os conhecimentos, habilidades e formação prévia desses funcionários?

- Através do TAO – Banco de Talentos e Oportunidades, que é um sistema corporativo proprietário, no qual todos os funcionários registram suas habilidades, currículo anterior, área de interesse e formação. O sistema registra automaticamente alguns dados, tais como os cursos e treinamentos já realizados internamente pelo funcionário, funções exercidas no Banco, entre outros. O sistema é utilizado para identificar o funcionário certo para as oportunidades profissionais que surgem na empresa.

12) Como o Banco do Brasil incentiva a troca de conhecimentos e informações para transformá-los em conhecimento coletivo?

- Através do FAZAP – Fazendo e Aprendendo, programa no qual o Banco seleciona um funcionário capacitado na área de sua necessidade e o convoca para aplicar um determinado treinamento no próprio local de trabalho. Muitas vezes funcionários aposentados também são convidados para aplicar esses treinamentos.
- Através da aprendizagem com os colegas no dia a dia das equipes.

13) Como o Banco do Brasil incentiva a permanência dos funcionários preparados na instituição?

- Não há programa específico voltado para esse fim. O que acaba por manter os funcionários no Banco são as vantagens intangíveis (funcionário de empresa pública, concursado, tradicionalmente estável, benefícios com programa de aposentadoria complementar e assistência à saúde) e os salários compatíveis com o mercado, oferecidos pelo Banco.

14) Qual o perfil dos funcionários que procuram os programas de educação corporativa?

- Não há um perfil claramente definido. Todos procuram.

15) Como a educação corporativa valoriza a imagem da instituição Banco do Brasil nos mercados em que atua?

- Por ter profissionais bem preparados e bem formados, o Banco consegue manter sua posição competitiva, sempre entre os primeiros lugares, nos rankings de mercado, o que gera uma boa aceitação da imagem corporativa do Banco nos diversos setores de sua atuação.
- Utilizamos o que de mais moderno existe na gestão de pessoas, nos programas de desenvolvimento e sistemas.

16) Sendo uma instituição financeira, como o Banco do Brasil valia os resultados em investimentos de educação corporativa?

- Não há uma ferramenta de avaliação desses resultados. Não são transcritos em cifras nos balanços, mas há uma avaliação do atingimento das metas e objetivos específicos traçados em cada programa. O resultado é percebido no fato do Banco

possuir elevado conceito no mercado e por sua posição no ranking.

17)Qual o impacto desses investimentos em formação pessoal e profissional na qualidade de vida e satisfação dos funcionários?

- Há pesquisas de satisfação no trabalho, medição do impacto dos treinamentos no trabalho, através de avaliação aos funcionários.







UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO  
UNIRIO  
Centro de Ciências Humanas e Sociais- CCH

MONOGRAFIA II

ALUNA: REBECCA GUEDES MARINHO

MATRÍCULA: 2004 2351 506

TÍTULO DO TRABALHO MONOGRÁFICO: EDUCAÇÃO CORPORATIVA -  
INVESTIMENTO EM CAPITAL INTELECTUAL.

ORIENTADORA: GUARACIRA GOUVÊA DE SOUSA

FICHA DE AVALIAÇÃO FINAL

PRIMEIRO AVALIADOR

Professor convidado: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. CARMEM<sup>n/</sup> IRENE C. OLIVEIRA

Nota : 8,0

Considerações:

- O trabalho é consistente e apresenta uma revisão de literatura adequada. Algumas questões devem ser apontadas.
- 1- Não há indicação da metodologia utilizada apesar de haver, nos anexos, uma entrevista cuja finalidade nos ficou clara.
  - 2- Por que utilizar a filosofia da linguagem para tratar do conceito de educação corporativa (item 3.2)?
  - 3- Cuidado com o uso do termo conhecimento. Em alguns momentos ele se confunde com informação. P. ex. Op. 41, "obsolescência do conhecimento" e "acesso ao conhecimento".
  - 4- Rever as referências conforme as normas.
  - 5- Os dados numéricos apresentados são oriundos de qual documento?

DATA: 15 de dezembro

Assinatura:

## SEGUNDO AVALIADOR

Professor orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. GUARACIRA GOUVÊA DE SOUSA

Nota: 10,0

### Considerações:

As tarefas indicadas no parecer foram aceitas e implementadas, assim considero que pelo empenho da estudante mereço nota 10,0

Data: Rio de Janeiro, 12/12/09 Assinatura: Guaracira G. de Sousa

### RESULTADO FINAL:

Avaliador 1	Avaliador 2	Média final
8,0	10,0	9,0

Rio de Janeiro, 12 de dezembro de 2009

Guaracira G. de Sousa  
Professor Orientador