

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS CASCA**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**ELISA MALFATTI FAVERO**

**UNIVERSIDADES CORPORATIVAS:**  
**Uma prática inovadora para o aprendizado dentro da Caixa Econômica Federal e Banco**  
**Bradesco**

**CASCA**  
**2014**

ELISA MALFATTI FAVERO

**UNIVERSIDADES CORPORATIVAS:  
Uma prática inovadora para o aprendizado dentro da Caixa Econômica Federal e do  
Banco Bradesco**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Casca, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Me. Alba Valeria Oliveira Ficagna

CASCA

2014

ELISA MALFATTI FAVERO

**UNIVERSIDADES CORPORATIVAS:  
Uma prática inovadora para o aprendizado dentro da Caixa Econômica Federal e do  
Banco Bradesco**

Estágio supervisionado aprovado em \_\_\_ de \_\_\_ de \_\_\_\_\_, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

---

Prof.<sup>a</sup> Me. Alba Valeria Oliveira Ficagna  
UPF – Orientador

---

Prof.<sup>a</sup>  
UPF

---

Prof.<sup>a</sup>  
UPF

Dedico esse trabalho a todos aqueles que fizeram o meu sonho se tornar realidade, me dando forças para que eu não desistisse do que eu estava buscando. Em especial dedico este meu trabalho aos meus pais, que são a razão do meu viver, das minhas batalhas diárias e razão pela qual jamais abandonei meus objetivos. Muito obrigada pelo exemplo que vocês me passaram, isso vale mais que muitas palavras, e com certeza me tornou o que eu sou hoje.

## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer primeiramente à Deus, por ser essencial em minha vida, Aquele que é meu guia, que me ilumina e que possibilitou que eu estivesse firme durante toda essa trajetória. Caminhada essa que me fará realizar meus sonhos.

À orientadora Alba pela paciência nas orientações que tornaram possível a conclusão deste trabalho. Sua dedicação aumentou meu conhecimento.

Ao meu pai, minha mãe e meu irmão, que me confortaram na hora da angústia.

Tenham a certeza de que sem vocês nada disso seria possível.

E a todos aqueles que de alguma forma estiveram e estão próximos de mim, fazendo cada dia valer a pena e mostrando o quanto é bom viver.

“Nenhuma escola poderá fazer mais por um aluno do que a sua decisão pessoal de se desenvolver, de crescer, de aprender, de adquirir conhecimentos”.

PAULO FREIRE

## RESUMO

FAVERO, Elisa Malfatti. **Universidades corporativas:** uma prática inovadora para o aprendizado dentro da Caixa Econômica Federal e do Banco Bradesco. Casca-RS. 2014, 90f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2014.

O tema do estudo aborda o processo de treinamento e desenvolvimento dos funcionários com o uso das universidades corporativas. Desta forma buscaram-se conceitos relacionados à Gestão de Pessoas, capacitação, treinamento e desenvolvimento, histórico das universidades corporativas e também o panorama atual do setor financeiro e a ligação deste com a educação corporativa. O trabalho consiste num estudo de caso, desenvolvido por meio da aplicação de questionário com os funcionários de duas instituições financeiras, tendo o objetivo de identificar como ocorre o treinamento e desenvolvimento com o uso da universidade corporativa, nas instituições bancárias: CAIXA ECONÔMICA FEDERAL e BRADESCO, na percepção dos funcionários. Os resultados interpretados demonstram que, nas empresas, o processo de aprendizagem através das universidades corporativas é um método já incorporado às instituições. Contudo conclui-se que os modelos adotados pelas mesmas possuem alguns aspectos que precisam ser aperfeiçoados para que o modelo de aprendizagem utilizado supere fatores críticos do negócio e possa ser aplicado de maneira eficaz, objetivando manter a competitividade e destaque das empresas no mercado.

**Palavras chave:** Treinamento. Desenvolvimento. Universidades corporativas.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Características dos recursos x parceiros.....	19
Figura 2 – Desafios do terceiro milênio .....	20
Figura 3 – Diferenças entre treinamento e desenvolvimento .....	25
Figura 4 – Campos de interesse na relação capital-trabalho .....	27
Figura 5 – Macro funções da universidade corporativa .....	32



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Universidade Tradicional x Universidade Corporativa .....	34
Quadro 2 – Universidade formal x universidade BRADESCO .....	52
Quadro 3 – Pontos fracos observados pelos funcionários da CEF .....	72
Quadro 4 – Pontos fracos observados pelos funcionários do BRADESCO.....	73
Quadro 5 – Comentários sobre a Universidade Corporativa da CEF.....	76
Quadro 6 – Comentários sobre a Universidade Corporativa do BRADESCO.....	77

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Gênero.....	53
Tabela 2 – Idade .....	54
Tabela 3 – Tempo de empresa.....	54
Tabela 4 – Função / cargo ocupados .....	55
Tabela 5 – Frequência de acesso ao portal da Universidade corporativa.....	55
Tabela 6 – Facilidade de acesso ao portal da Universidade Corporativa .....	56
Tabela 7 – Rapidez de acesso aos conteúdos .....	57
Tabela 8 – Disponibilidade de acesso ao portal da UC .....	57
Tabela 9 – Forma pela qual tomaram conhecimento da Universidade Corporativa .....	58
Tabela 10 – Precisão das informações do portal .....	59
Tabela 11 – Classificação do conteúdo dos cursos da UC .....	59
Tabela 12 – Direcionamento dos cursos para as atividades desempenhadas .....	60
Tabela 13 – Motivo pelo qual buscaram a Universidade Corporativa .....	61
Tabela 14 – Forma de realização dos cursos .....	61
Tabela 15 – Percepção quanto à importância do aprendizado para o trabalho.....	62
Tabela 16 – Utilidade dos treinamentos do portal.....	63
Tabela 17 – Ferramentas de aprendizado disponíveis no portal.....	63
Tabela 18 – <i>Layout</i> da Universidade corporativa.....	64
Tabela 19 – Informações do portal e carreira .....	65
Tabela 20 – Avaliação dos conhecimentos adquiridos na UC .....	65
Tabela 21 – Valorização da aprendizagem adquirida da UC .....	67
Tabela 22 – Aplicação das habilidades e conhecimentos.....	68
Tabela 23 – Estabelecimentos de objetivos para aplicação de novas habilidades .....	69
Tabela 24 – Suporte para tirar dúvidas .....	69
Tabela 25 – Apoio dos supervisores.....	70
Tabela 26 – Melhora das atividades relacionadas ao treinamento .....	71
Tabela 28 – Alinhamento da UC ao planejamento estratégico .....	73
Tabela 29 – Realização dos cursos e jornada de trabalho .....	74
Tabela 30 – Ações para incentivo na realização dos cursos.....	75

## LISTA DE SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas e Técnicas

BACEN – Banco Central do Brasil

BNH – Banco Nacional de Habitação

CEF – Caixa Econômica Federal

FEBRABAN – Fundação Brasileira dos Bancos

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

FUNCEF – Fundação dos Economiários Federais

GMI – *General Motors Engineering and Management Institute*

INFI – Instituto FEBRABAN de educação

IQPC – *International Quality & Productivity Center*

ISO – *International Standardization Organization*

ISVOR – Instituto de Desenvolvimento Organizacional

PIS – Programa de Integração Social

RERET – Retaguarda

RH – Recursos Humanos

RS – Rio Grande do Sul

SBPE – Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo

SFH – Sistema Financeiro de Habitação

SFN – Sistema Financeiro Nacional

TBN – Técnico Bancário Novo

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

UC – Universidade Corporativa

UCs – Universidades Corporativas

UNIBRAD – Universidade Corporativa Bradesco

UPF – Universidade de Passo Fundo

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO.....	15
1.2	OBJETIVOS .....	17
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>17</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
2.1	GESTÃO DE PESSOAS .....	18
<b>2.1.1</b>	<b>Capacitação .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Evolução histórica do treinamento e desenvolvimento .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Treinamento e desenvolvimento.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Treinamento e desenvolvimento como fator estratégico .....</b>	<b>27</b>
2.2	EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	28
<b>2.2.1</b>	<b>Conceito de universidade corporativa .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Histórico das universidades corporativas.....</b>	<b>32</b>
<i>2.2.2.1</i>	<i>Universidades corporativas no Brasil.....</i>	<i>35</i>
2.3	ORGANIZAÇÕES BANCÁRIAS .....	37
<b>2.3.1</b>	<b>Setor financeiro nacional e a educação corporativa .....</b>	<b>39</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>41</b>
3.1	DELINEAMENTO.....	41
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO.....	42
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	43
3.4	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	43
3.5	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	44
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>45</b>
4.1	ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS .....	45
<b>4.1.1</b>	<b>Histórico CEF.....</b>	<b>45</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Histórico BRADESCO .....</b>	<b>47</b>
4.2	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	49

<b>4.2.1</b>	<b>Descrição das universidades corporativas</b> .....	<b>49</b>
4.2.1.1	<i>CEF</i> .....	49
4.2.1.2	<i>Bradesco</i> .....	52
<b>4.2.2</b>	<b>Análise e interpretação do questionário</b> .....	<b>53</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Universidade Corporativa CEF X Universidade Corporativa BRADESCO</b> .....	<b>77</b>
4.3	SUGESTÕES.....	79
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>81</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>83</b>
	<b>APÊNDICE A – Questionário aplicado</b> .....	<b>87</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade em que se vive está estruturada em torno das organizações. O funcionamento adequado de empresas, instituições públicas, instituições financeiras, escolas, hospitais é fundamental para que se possa ter maior qualidade de vida e alcançar níveis mais elevados de desenvolvimento humano, econômico e cultural.

A retomada do crescimento econômico do país passa obrigatoriamente pelas instituições financeiras/bancárias, na medida em que o crescimento depende da disponibilidade de crédito direto ou como forma de financiamento, fomentando o desenvolvimento das empresas e o consumo dos brasileiros. Novas camadas da população tornam-se potenciais clientes, demandando maior oferta de produtos e serviços, propiciando uma alavancagem na rentabilidade e lucratividade.

Dessa forma, as organizações precisam estar preparadas para atender a esta demanda, o que não deve repercutir no aumento do número de funcionários, mas sim na capacitação e aprendizagem dos mesmos.

As organizações, muito além do seu público externo, são órgãos voltados para si mesmos e para seus empregados, com necessidades específicas para atender demandas situacionais e no âmbito da realização do seu próprio trabalho como um processo de capacitação e desenvolvimento das pessoas que se dá através da aprendizagem.

A constatação evidente, nos dias atuais, é de que a relação entre a educação e o trabalho já passaram por muitas mudanças, principalmente a partir da década de 1940, mas nada se compara com as transformações atuais. Antigamente os espaços para o ensino e a aprendizagem eram delimitados às escolas e a empresa era o campo de aplicação desses conhecimentos. Hoje evidencia-se uma realidade diferente, na qual o mundo do trabalho que está em constante transformação, mostra a possibilidade de treinamento e profissionalização de forma abrangente e intensa (QUARTIERO; BIANCHIETTI, 2005).

O uso do processo de treinamento foi, por muitos anos, utilizado pela consequência da necessidade de profissionalização interna e porque as organizações não tinham a visão de competitividade empresarial. Isso ocorreu por ser a única metodologia que as empresas disponibilizavam para a preparação de seu pessoal, frente à educação formal que não apresentava soluções organizacionais com ganhos de escala e tampouco atendia as necessidades específicas das empresas.

Em uma reportagem da Revista Veja no ano de 2000 o assunto tema deste estudo foi trazido a tona e discutido como uma novidade – Universidades Corporativas – uma forma para as empresas manterem seus funcionários em constante aprendizado. Diferente de cursos e seminários, em que o aluno assiste à aula, volta para a mesa do escritório e esquece o assunto, o conhecimento transmitido na universidade busca atingir as necessidades da empresa em particular. Além de professores e consultores externos, os funcionários mais experientes também repassam seus conhecimentos aos demais colegas, sendo assim a aprendizagem não se desvincula da rotina do funcionário e dos problemas reais da empresa e consequentes sugestões de soluções são debatidas dentro da sala de aula, podendo os resultados serem aplicados em projetos na instituição.

A educação corporativa é um modelo de educação que transmite a ideia de que é possível atingir maior agilidade nas tarefas realizadas e um alto nível de adequação das demandas dos setores internos. O que se sabe é que com o surgimento de novas tecnologias e da globalização, apareceram outras necessidades de desempenho, que incluem inovação, agilidade e transformação da aprendizagem em vantagem competitiva.

Este estudo busca entender como ocorre o treinamento e o desenvolvimento dos funcionários com o uso das universidades corporativas dentro da Caixa Econômica Federal e do Banco Bradesco visto que o mundo organizacional atual não pode mais contentar-se com os parâmetros fordistas e tayloristas.

A organização moderna e competitiva sabe que não basta possuir alta tecnologia e bons produtos e serviços, sendo fundamental possuir, em seu quadro funcional, pessoas preparadas, qualificadas e competentes.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

A globalização vem transformando o mundo numa velocidade alarmante. São mudanças em todos os setores, segmentos e esferas, com rapidez, intensidade e volume nunca vistos antes.

A capacitação é necessária para qualquer indivíduo no mundo organizacional, independente de função; cargo é preciso estar capacitado para realizar as tarefas com o desempenho esperado pela escala superior. É a capacitação que faz com que uma pessoa ou grupo adquira conhecimentos e os compreenda com o objetivo de ampliar uma atividade profissional predeterminada com competência.

O treinamento possui foco bem demarcado, pode ser comportamental quando busca modelar o comportamento dos indivíduos e pode ser profissional quando busca uma operacionalização e aplicabilidade imediata dos conteúdos vistos.

Já a universidade corporativa exige que as organizações concentrem suas necessidades de treinamento em torno dos objetivos organizacionais. Deste modo, através dela, a empresa garante que o aprendizado e o desenvolvimento sejam vinculados às suas metas específicas, oferecendo melhor sustentação aos objetivos empresariais. É criada uma abordagem sistemática onde os funcionários são preparados para trabalhar, são atualizadas as práticas de trabalho, criados projetos que possam ser implementados na empresa.

As empresas objeto desta pesquisa são a CAIXA ECONÔMICA FEDERAL que atualmente tem uma posição consolidada no mercado como um banco de grande porte, sólido e moderno. Como principal agente das políticas públicas do governo federal, está presente em todo o Brasil e também em alguns países.

E a outra instituição financeira estudada foi o Bradesco, considerado um dos maiores grupos financeiros do Brasil, com sólida atuação voltada aos interesses de seus clientes desde 1943. Além da excelência em serviços, destaca-se por ser um dos melhores gestores de recursos do mercado, com resultados construídos sobre bases sustentáveis.

Justifica-se a escolha do tema por entender que diante das mudanças e na busca da satisfação dos indivíduos que muitas vezes passam mais tempo nas empresas do que no próprio lar torna-se importante verificar como pode ocorrer a aprendizagem para que o empregado aumente seu desempenho dentro da organização para qual trabalha.

Partindo do pressuposto de que a organização moderna é aquela que possui políticas de gestão que favorecem, atraem, mantêm e desenvolvem um profissional capaz de aprender e



compartilhar conhecimento, também se pode justificar a escolha do tema como sendo de interesse atual das empresas, já que a universidade corporativa surgiu como alternativa ao treinamento tradicional. Na definição de Meister (1999), a universidade corporativa é “como um grande guarda chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”.

As empresas competitivas tendem a crescer e buscam acompanhar as mudanças não só para a obtenção de lucro, mas também para a satisfação dos colaboradores que precisam estar em constante desenvolvimento e sentindo-se parte da empresa. O capital humano necessita aprender diariamente, pois só assim consegue acompanhar as mudanças e trazer resultados mensuráveis à organização.

No levantamento feito pelo Guia Você S/A EXAME, 95% das 150 melhores empresas para se trabalhar em 2008 disseram adotar um modelo de educação corporativa como forma de apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados (AS MELHORES..., 2008).

Neste contexto as organizações não podem mais depender exclusivamente das Instituições de Ensino Superior para qualificar pessoas para atuarem em seus ambientes profissionais, tornando-os especialistas em suas áreas de atuação. Com a universidade corporativa é possível obter o controle sobre o processo de aprendizagem dos colaboradores facilitando o atingimento das metas e resultados estratégicos da organização.

Um ponto importante e que justifica este estudo é que o ensino corporativo garante ganhos para toda a sociedade por ter um efeito multiplicador. Profissionais qualificados, motivados, éticos, habituados a trabalhar em equipe, imbuídos do sentimento de cidadania e com espírito empreendedor tendem a se tornar naturalmente líderes e referências em suas famílias e nas comunidades onde vivem.

Outro ponto importante a ressaltar é que neste trabalho de formação, obtido através das universidades corporativas, a empresa pode crescer, desenvolver a sua responsabilidade social e aumentar o conhecimento de seus funcionários, que oriundos de variadas áreas trazem consigo a sua própria experiência e ao reparti-la com seus colegas poderão gerar novos valores, gerando novos conhecimentos.

Na universidade corporativa acontece a capacitação e o objetivo do treinamento deixa de ser despejar qualificações sobre o funcionário e passa a ser estimular continuamente o desempenho no trabalho e a capacidade de solucionar problemas. Desta forma, através deste estudo busca-se responder o seguinte questionamento: **como acontece o treinamento e o**

**desenvolvimento dentro da Caixa Econômica Federal e do banco Bradesco, com o uso das universidades corporativas, na percepção dos funcionários?**

## 1.2 OBJETIVOS

Levando em consideração os critérios mais adequados da pesquisa, destacou-se o objetivo geral e os objetivos específicos que delinearão o estudo.

### 1.2.1 Objetivo geral

Identificar como ocorre o treinamento e desenvolvimento com o uso da universidade corporativa, nas instituições bancárias Caixa e Bradesco, na percepção dos funcionários.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Buscar no referencial teórico conceitos sobre universidades corporativas;
- Descrever o funcionamento das universidades corporativas das instituições pesquisadas;
- Conhecer a percepção dos funcionários das empresas pesquisadas a respeito das respectivas universidades corporativas;
- Traçar um paralelo entre as duas universidades corporativas pesquisadas.
- Apresentar ações que visem aperfeiçoar o processo de treinamento e desenvolvimento por meio da universidade corporativa.

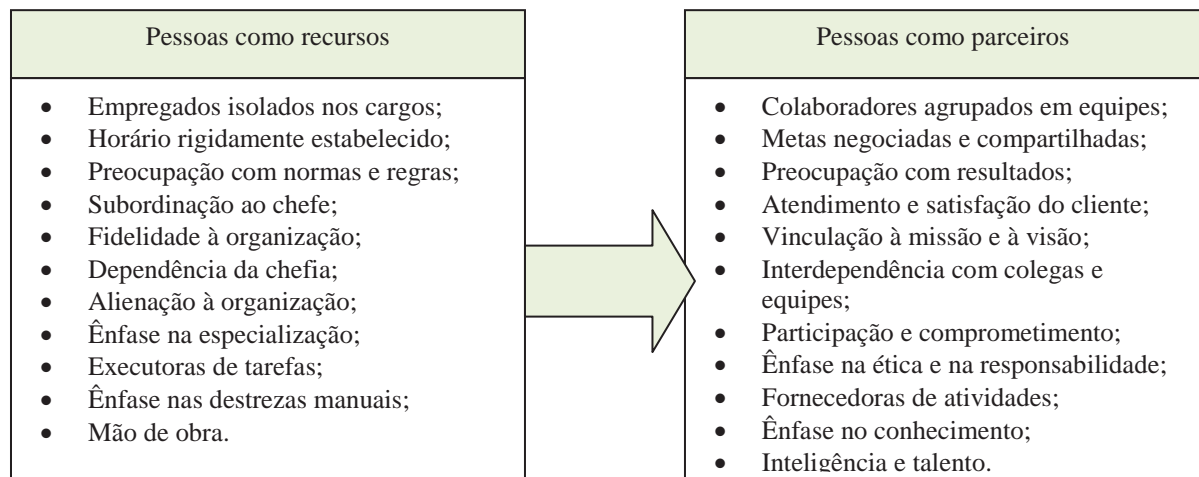
## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo descreve-se a fundamentação teórica que embasou a pesquisa, sendo que, para a elaboração deste, foram consultados temas como gestão de pessoas, capacitação, treinamento e desenvolvimento, histórico das universidades corporativas e também o panorama atual do setor financeiro e a ligação com a educação corporativa. Desta forma, através da fundamentação se poderá conhecer como acontece o treinamento e o desenvolvimento com o uso das universidades corporativas.

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS**

Chiavenato (2004) diz que a área de gestão de pessoas está passando por grandes mudanças e inovações, sobretudo agora, neste novo milênio, com a chegada da globalização dos negócios e a grande concorrência mundial, quando os fatores determinantes do crescimento passaram a ser produtividade, qualidade e competitividade. Diante deste novo cenário, as pessoas deixam de ser o problema das organizações para se tornar a vantagem competitiva das organizações que sabem como lidar com elas. As pessoas deixam de ser o recurso humano do negócio, para ser o que lhe dá dinâmica, vigor e inteligência – um parceiro.

Considera que a gestão de pessoas moderna deve ver os funcionários como parceiros e determina algumas características que podem ser observadas na figura 1.



**Figura 1 – Características dos recursos x parceiros**

**Fonte:** Chiavenato (2004, p. 8).

O autor considera ainda outros aspectos fundamentais que são a base da gestão de pessoas: as pessoas como seres humanos; como ativadoras inteligentes de recursos organizacionais; e as pessoas com parceiros da organização capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso através de seu esforço, dedicação, responsabilidade, crescimento onde o objetivo é receber retorno desse investimento.

A gestão de pessoas diz respeito às pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinadas funções. As pessoas passam boa parte de seu tempo trabalhando em organizações, e essas organizações necessitam de pessoas para suas atividades e operações da mesma forma que necessitam de recursos financeiros, materiais e tecnológicos. Dessa forma, no mundo industrializado de hoje, a produção de bens e serviços deve ser desenvolvida por pessoas que trabalham coletivamente, pensando num objetivo comum (CHIAVENATO, 2010).

O terceiro milênio aponta para mudanças cada vez mais velozes e os ambientes organizacionais precisam se adequar, pois essas tendências afetam fortemente a administração de pessoas. O mundo dos negócios ficou extremamente diferente, exigente, dinâmico e principalmente mutável e incerto.

Na figura 2 pode-se observar os desafios do terceiro milênio propostos por Chiavenato (2004).



**Figura 2 – Desafios do terceiro milênio**

**Fonte:** Chiavenato (2004, p. 45).

O mundo moderno caracteriza-se por tendências que envolvem: globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade e competitividade.

O contexto organizacional necessita de capital humano e de um ambiente propício para a capacitação e desenvolvimento desse capital através da administração. Gestão de pessoas para as organizações é vista como o ponto base de administração pessoal que reflete na finalização de um processo, e o atendimento do objetivo final da empresa. A gestão de pessoas não pode ser vista de forma isolada nas organizações, pois um grupo de trabalho depende de diversos fatores e objetivos e que estejam motivados para que os resultados estipulados sejam alcançados, para as organizações as pessoas e que fazem a diferença para o desenvolvimento e o sucesso da organização.

### 2.1.1 Capacitação

Embora análogos, os termos Capacitação e Treinamento apresentam ligeira diferença, mas podem ser confundidos, pois suas perspectivas são diferentes ao longo do tempo. A capacitação é a atualização no complemento ou ampliação das competências necessárias à atuação no contexto dos processos ao qual a pessoa se vincula. É capacitar: tornar as pessoas

habilitadas e qualificadas para determinado trabalho. O treinamento é orientado para o presente com foco no cargo atual e busca melhorar aquelas habilidades e capacidades com o desempenho imediato do cargo (BOOG, 2001).

A arte de aprender e se capacitar acompanha o homem desde o início de sua jornada terrestre até seus últimos dias de sua vida, e é explorando esta incrível capacidade que as pessoas buscam o conhecimento e capacitação, aperfeiçoando cada aspecto que envolve suas vidas. Esta capacidade da qual o homem é dotado pode ser inata ou desenvolvida, pois “em qualquer disciplina – de tocar piano à engenharia elétrica -, há pessoas que nascem com um “dom”, mas todos podem ter proficiência através da prática” (SENGE, 2009, p. 37).

Quando se fala em capacitação e aprendizado dentro de uma empresa, imediatamente vem o entendimento de que se refere ao desenvolvimento de habilidades técnicas que serão utilizadas no dia a dia do trabalho, e a maioria dos autores de livros destinados ao público que trabalha com Recursos Humanos também aborda somente aspectos relacionados a educação profissional, como Chiavenato (2003, p. 29) cita que “pode-se falar em educação social, religiosa, cultural, política, moral, profissional etc. interessa-nos, assim, a educação profissional”, ficando assim, a dúvida se o funcionário sente-se motivado a aprender algo que capacite apenas as suas habilidades técnicas e que não tenha nenhuma conexão com o seu comportamento.

Para Chiavenato (2004) toda estrutura destinada a capacitação e desenvolvimento das pessoas deve abordar questões complexas como “lideranças e *coaches*, educação corporativa continuada, gestão da aprendizagem, de novos talentos e do aprendizado organizacional” (CHIAVENATO, 2004, p. 360).

Há duas décadas o ambiente que cercava as organizações era estável e previsível, exigindo assim, organizações mecânicas, ao passo que atualmente as mudanças são aceleradas e o mundo se transformou em um ambiente instável e turbulento, obrigando as organizações a adotarem o modelo orgânico diferente, desta forma explora-se na sequência a evolução do treinamento e desenvolvimento (BOOG, 2001).

### **2.1.2 Evolução histórica do treinamento e desenvolvimento**

Para Correra e Silva (2008, p. 3) que realizou um estudo sobre o tema, às práticas de treinamento e desenvolvimento nas empresas passaram por um processo de evolução no

decorrer da história, saindo de uma abordagem mecânica e técnica operacional para uma abordagem sistêmica, direcionada para a prática estratégica e transformadora, investindo em desenvolvimento para permanência e conquista no mercado competitivo.

Essa evolução na área de treinamento vem ocorrendo desde a origem do taylorismo até os dias atuais, onde se pode apontar várias transformações e inovações que foram ocorrendo nas últimas épocas no que diz respeito às técnicas administrativas de recursos humanos, principalmente com desenvolvimento de métodos e técnicas para treinamento. E são essas mudanças que favorecem as empresas que buscam competitividade (BOOG, 2001).

De acordo com Pontual (1994, p. 22), “[...] o treinamento passou por cinco fases que nas quais se referem ao futuro do treinamento”. De fato o pensamento sobre o planejamento em relação à criação de instrumentos bem como métodos voltados a treinamento de pessoal, surgiu no começo do século XX, devido à influência da Escola Clássica de Administração. O propósito evidente desses instrumentos tinha como razão de aprontar os colaboradores a alcançar a excelência de seus resultados.

Gil (2001, p. 119) aponta que na verdade “[...] a preocupação com o desenvolvimento de programas voltados ao treinamento de pessoal vem desde início de século XX, graças à influência da Escola Clássica de Administração. O objetivo expresso desses programas era o de preparar os indivíduos para atingir o “’mais alto grau de produtividade possível”.

A boa convivência entre os indivíduos no ambiente de trabalho, não significa simplesmente recepcionar ou ser apenas cordial. Consiste em antecipar-se às necessidades de forma a interagir com o meio buscando melhorar o ambiente, a interação do indivíduo em seu espaço de trabalho, essa questão também era um dos fatores preocupantes nas décadas passadas. Cada pessoa possui diferentes princípios bem como propósitos, seu modo de agir ou pensar independe do outro, mas suas ações, reações no meio organizacional tem que ser a melhor possível, buscando viver em harmonia com comprometimento (CORRERA; SILVA, 2008).

Sendo assim, o treinamento nas organizações começa a atingir também o contexto psicossocial dos indivíduos, os métodos de treinamento, não destinam-se a habilitar os colaboradores a desenvolverem as atividades, mas também a inserir os propósitos envolvidos na relação interpessoal buscando com isso a interação com a organização.

Com o advento da Escola das Relações Humanas, o treinamento nas empresas passou a abranger também os aspectos psicossociais dos indivíduos. Dessa forma, os programas de treinamento, além de visarem capacitar os trabalhadores para o desempenho de tarefas, passaram a incluir também objetivos voltados ao relacionamento interpessoal e sua integração á organização (GIL, 2001, p. 119).

De fato o pensamento sobre o planejamento em relação à criação de instrumentos bem como métodos voltados a treinamento de pessoal, surgiu no começo do século XX, devido à ingerência da Escola Clássica de Administração. O propósito evidente desses instrumentos tinha como razão de aprontar os colaboradores a alcançar a excelência de seus resultados (BOOG, 2001).

"O conceito moderno de treinamento tem o operário como o centro de sua ação e visa o aumento da produtividade por meio da capacitação e da interação do mesmo ao ambiente de trabalho, proporcionando-lhe maior satisfação e bem-estar social" (FONTES, 1980). Com esta afirmação, pode-se situar o treinamento e educação numa perspectiva histórica como molas mestras do desenvolvimento social.

### **2.1.2 Treinamento e desenvolvimento**

Para Marras (2001, p. 145) “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Segundo Chiavenato (2003, p. 295):

Treinamento é a experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de um cargo. O treinamento pode desenvolver uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento. Isto significa mudar aquilo que os empregados conhecem como eles trabalham suas atitudes frente ao seu trabalho ou suas interações com os colegas ou supervisor.

Nestes termos, o treinamento se faz inevitável no planejamento estratégico da organização, pois ele responsabiliza-se pelo capital intelectual e enriquece o patrimônio humano (CORRERA; SILVA, 2008).

Chiavenato (1999) classifica o treinamento como sendo um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas:

1. Diagnóstico: é o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Necessidades passadas, presentes ou futuras;
2. Desenho: é a elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades que foram diagnosticadas;
3. Implementação: é a aplicação e condução do programa de treinamento



4. Avaliação: é a verificação dos resultados do treinamento.

Segundo Boog (2001, p. 25) “o treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo. Pode ser aplicado a todos os níveis e setores da empresa”.

No entendimento de Teixeira (2001, p. 19), o setor de recursos humanos das organizações, especificamente a área de treinamento e desenvolvimento, responsável pelo desenvolvimento das pessoas, sofreu mudanças significativas nestes últimos anos. “Desta forma o processo de ensino, chamado também de aprendizagem passa a ser muito mais contínuo, planejado e conforme a necessidade das pessoas e passa a ser visto como educação”.

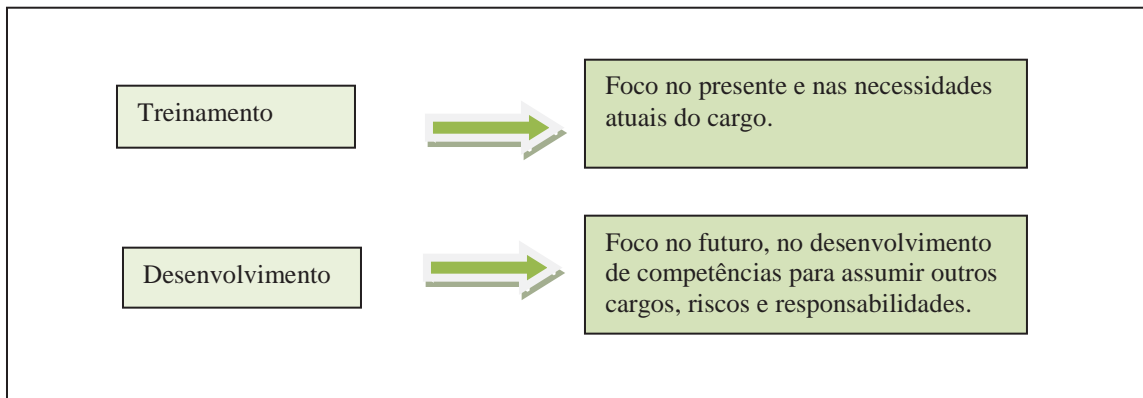
O cenário atual direciona o treinamento para uma necessidade mais voltada para o que Drucker chama de trabalhadores do conhecimento (*Knowledgeworkers*), considerando o homem como um ser capaz de raciocinar. O treinamento deve considerar não só a generalização do compartilhamento de conhecimentos e habilidades técnicas específicas, ligados aos materiais e procedimentos próprios, mas também o cultivo das habilidades sociais, de hábitos que pertencem aos âmbitos da cordialidade e do respeito, das boas maneiras; e do cultivo igualmente crítico, das habilidades de pensar, compreender relações causais, discriminar, escolher, aprender sozinho, aplicar princípios etc. Essas considerações, em conjunto, permitem concluir que o treinamento em uma concepção moderna deve resgatar o treinando como sujeito da ação, considerando as contribuições advindas dele, enquanto ser pensante e social. Só dessa forma o treinamento poderá ser considerado instrumento de transformação e efetivamente contribuirá para a melhoria dos serviços prestados (CAMPOS; GUIMARÃES, 2008).

Fontes (1980, p. 21) destaca que a "função do treinamento limitava-se a desenvolver no homem a destreza no manuseio das ferramentas e dos materiais, e o conhecimento das máquinas e das operações". Dentro dessa visão imediatista, o treinamento nas organizações brasileiras buscava o adestramento do operário no processo da produção, sem grandes considerações para com o desenvolvimento das habilidades intelectuais e das condições humanas.

Na definição de Chiavenato (2004, p. 334) o treinamento de pessoas na organização “deve ser uma atividade continua constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma orientação e melhoria das habilidades sempre devem ser introduzidas ou incentivadas”.

O treinamento está focado no presente, em melhorar o desempenho a curto prazo e em corrigir falhas e dificuldades atuais. O desenvolvimento de pessoas está direcionado para o futuro para preparar para assumir outros cargos ou posições a médio e longo prazo (KNAPIK, 2006).

Pode-se observar na figura 3 a diferenciação entre treinamento e desenvolvimento.



**Figura 3 – Diferenças entre treinamento e desenvolvimento**

Fonte: Knapik (2006, p. 214).

O autor diz que desenvolver pessoas é incentivar o autodesenvolvimento para a busca de renovação dos conhecimentos, habilidades e atitudes. Os processos de aprendizagem são processos de aprendizagem que provocam mudanças nos indivíduos.

Através da educação o homem se desenvolve e coloca para fora todas suas potencialidades interiores, além do que assegura ao ser humano a oportunidade de exteriorizar seu talento criador e explorar suas potencialidades, sejam elas inatas ou adquiridas, num constante processo educacional, que pode ser apresentado de maneira “institucionalizada e exercido não só de modo organizado e sistêmico”. Chiavenato (2003, p. 28) diz “[...] como pode ser desenvolvido de modo difuso, desorganizado e assistemático, como no lar e nos grupos sociais a que o indivíduo é pertencente, nos levando a acreditar que a educação é o preparo para a vida e pela vida”.

Segundo Marras (2007, p. 149) quanto a sua abrangência, os objetivos do treinamento dividem-se em dois aspectos: técnico e comportamental.

#### Aspecto técnico

No que tange ao aspecto técnico do treinamento, a área de T&D deve submeter sua programação a cada setor específico da empresa em que o treinamento será aplicado, principalmente no que diz respeito ao conteúdo, resultados esperados, pessoal a ser treinado e escolha do instrutor. A ‘homologação’ desses itens pelo setor ‘cliente’ garante à área de T&D uma maior probabilidade de acerto técnico nos resultados finais, ao mesmo tempo que cria um laço de comprometimento entre o cliente e a organização de T&D, extremamente importante para a credibilidade e visibilidade do sistema (MARRAS, 2007, p. 149).

E ainda,

Aspecto comportamental

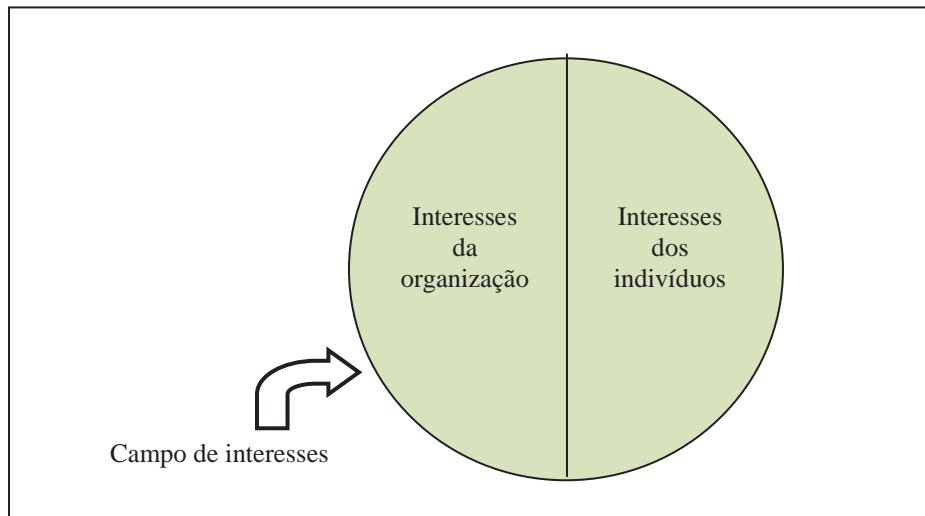
Quanto ao aspecto comportamental a ser abordado nos módulos de treinamento, embora busque sugestões e convide as demais áreas da empresa a apreciar o desenho dos módulos, a área de T&D deve ser a responsável prioritária pelas informações e valores que serão repassados aos treinados, levando em conta o ‘padrão’ de comportamentos e atitudes esperados pela organização em seus trabalhadores. Nesse caso está em jogo o perfil cultural da empresa e, por essa razão, o mínimo que se espera é que a área de T&D domine completamente tal matéria, para poder orientar devidamente os rumos a serem seguidos por cada módulo de treinamento (MARRAS, 2007, p. 149).

Desta forma demonstra-se a importância dos objetivos dos treinamentos, sendo o primeiro autoexplicativo, no desenvolvimento de habilidades para o desempenho do cargo, mas com influência direta também sobre o aspecto comportamental, que por sua vez subdivide-se em aspectos relacionados ao meio ambiente, ao psicossocial e ao físico do treinando (CHIAVENATO, 2004).

Quanto ao desenvolvimento encontra-se a expressão “desenvolvimento de talentos” centrando todo trabalho na evolução das pessoas, sendo que dentro do programa proposto todos os empregados são contemplados com treinamentos visando atender aos indivíduos potencialmente aptos a se desenvolverem, sem uma preocupação específica com o cargo desempenhado, mas sim com o objetivo de investir naqueles que vão compor o seu amanhã, ou seja, “todo processo de desenvolvimento de talentos está centrado nas pessoas e não nos processos” (MARRAS, 2007, p.168).

Bitencourt et al. (2010, p. 39) dizem que “o foco do desenvolvimento dentro do processo de autodesenvolvimento é a mudança, a inovação e a aprendizagem que acontecem e não somente a aquisição quantitativa e incremental de conhecimento e habilidades”.

Marras (2007) diz que existem dois campos de interesse (Figura 4) a maneira como se gerencia os campos de interesse é que determinarão o sucesso dos programas de desenvolvimento.



**Figura 4 – Campos de interesse na relação capital-trabalho**  
**Fonte:** Marras (2007, p. 169).

Assim, no campo de desenvolvimento dos talentos é preciso uma relação no tradicionalmente chamado de binômio de interesses na relação capital-trabalho, onde exista atenção e sensibilidade ao projeto de vida individual do funcionário e também o cumprimento do planejamento estratégico da organização.

### 2.1.3 Treinamento e desenvolvimento como fator estratégico

Ao longo do século XX, a função treinamento e desenvolvimento evoluiu de uma necessidade acessória ao desempenho organizacional até assumir uma posição estratégica. Com o desenvolvimento do processo técnico-científico e o advento da produção em massa, os princípios do antigo sistema, baseados numa tecnologia incipiente e numa limitada concepção de mercados reduzidos, foram sendo substituídos por novos conceitos tecnológicos e de consumo em massa, e o treinamento cada vez mais se dirigia para a intelectualização e especialização do funcionário, em todos os seus níveis (CHIAVENATO, 2004).

Campos e Guimarães (2008) dizem que para desenvolver estrategicamente as atividades de RH e de T&D, as empresas estão colocando em prática a norma ISO 10015: Diretrizes para treinamento. “Estas diretrizes abrangem o desenvolvimento, implementação, manutenção e melhoria das estratégias e dos métodos de treinamento que afetem a qualidade dos produtos fornecidos por uma organização” (p. 27). Considerando a importância estratégica do treinamento, a *International Standardization Organization* – ISO desenvolveu

em 1999 a Norma ISO 10015: Gestão da qualidade – Diretrizes para treinamento. Esta norma foi editada no Brasil em abril de 2001 pela Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. De acordo com a ISO 10015, o treinamento deve ser planejado e desenvolvido para atingir, entre outros, os seguintes resultados estratégicos:

- Aumentar a produtividade, as vendas, o lucro, o retorno do investimento;
- Reduzir custos, desperdícios, acidentes, rotatividade do pessoal;
- Melhorar continuamente a Gestão da Qualidade.

Os autores ainda referem que as empresas, que estão com a área de RH no nível estratégico, valorizam o capital humano e obtêm resultados extraordinários, conforme vem sendo amplamente divulgado. Essas empresas sabem que há muita dificuldade a serem vencidas ainda, para que o RH se torne verdadeiramente estratégico na sua plenitude, pois a é preciso participar das decisões da empresa, desde o planejamento estratégico, para obter, juntamente com as outras áreas da empresa, a indispensável vantagem competitiva.

Pode-se dizer que existe a necessidade de acontecer o desenvolvimento das pessoas, numa espécie de mudança. Para Boog (2001), um processo de mudança deve contemplar o desenvolvimento do ser humano e da empresa em todos os níveis (identidade, relações, processos e recursos). A empresa só se desenvolve se as pessoas que a compõem se desenvolverem, e vice-versa.

Para Eboli (2004), a empresa é quem decide por critérios próprios, o que é mais adequado às suas necessidades. Os programas de Treinamento e desenvolvimento corporativos, processo do qual podem fazer parte os facilitadores internos e externos objetivam desenvolver as competências mais críticas para a empresa com foco no aprendizado organizacional e alinhadas à sua estratégia de negócios.

Partindo do pressuposto de que a organização moderna é aquela que possui políticas de gestão que favorecem, atraem, mantêm e desenvolvem um profissional capaz de aprender e compartilhar conhecimento surge como alternativa ao treinamento tradicional e estratégico a universidade corporativa (MARRAS, 2007).

## 2.2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A partir dos anos 1980, as empresas organizam setores de recursos humanos, buscando entre outros aspectos, o treinamento e o desenvolvimento dos funcionários em questões

pontuais, objetivando adaptá-los às mudanças técnicas, gerenciais e organizacionais. Um terceiro momento, a partir dos anos 1990, caracteriza-se por iniciativas da própria empresa, adotando escolas públicas, aproximando-se da comunidade e ainda pela criação de escolas em seu interior, via parceria com estados e municípios, contando com professores públicos para formar seus funcionários, como, por exemplo, o projeto "Escola na Fábrica" (QUARTIERO; BIANCHETTI, 2005).

Para atingir as metas de crescimento, a empresa também busca "transformar os processos de treinamento e desenvolvimento (T&D) em eficazes resultados para a prática empresarial, onde é preciso harmonizar o treinamento com a prática o que, nas palavras de Éboli (2004) demonstra uma das características da educação corporativa: "A migração do T&D tradicional para a educação corporativa ganhou foco e força estratégica, evidenciando-se como um dos pilares de uma gestão empresarial bem sucedida" (ÉBOLI, 2004, p. 38).

Segundo Garrido (2006, p. 84), "é um fenômeno social que tem por base a aprendizagem; trata-se de um processo inerente à complexidade do ser humano integral e de suas relações com o próximo e com o meio ambiente".

O objetivo da educação corporativa é obter um controle mais rigoroso sobre o processo de aprendizagem, vinculando de maneira mais apertada os programas de aprendizagem a metas e resultados estratégicos reais da empresa. "A essência da organização do século XXI está em trabalhadores com conhecimento culturalmente diferente. Nela trabalho e aprendizagem são basicamente a mesma coisa, com ênfase no desenvolvimento da capacidade do indivíduo de aprender" (MEISTER, 1999, p. 2).

Para Mendes (2009) uma diferença interessante a observar entre a educação tradicional e a educação corporativa é que a primeira possui currículo e corpo docente fiscalizado por órgãos oficiais do país e a segunda possui currículos informais, adaptados à realidade das empresas e do mercado, possuindo em seu corpo docente profissionais que trabalham, no seu dia-a-dia, com aquilo que ensinam. Outra grande diferença é que na educação tradicional o ensino é baseado em conceitos acadêmicos levando seus alunos ao estudo e pesquisas, mas de uma forma temporária. Ou seja, acabou de lecionar a matéria, o ensino para neste ponto, não há prosseguimento. Já na educação corporativa o ensino é contínuo, direciona seus alunos a pensar, a criar, a se preocupar com o mercado e suas mudanças, a ver na prática o que é ensinado e o resultado desse esforço se mostra muito produtivo.

Segundo Arnone (1999 apud GARRIDO, 2006) a Universidade Corporativa gera uma forte relação entre os objetivos organizacionais e as práticas do treinamento, construindo,

assim, uma poderosa ferramenta para atingir os resultados. Ela exemplifica com o sucesso da Motorola e da *General Eletric* demonstrando que elas são frutos de constante alinhamento estratégico entre treinamento e a visão da organização.

É através do contexto de transmissão da educação, e da aprendizagem aos seus colaboradores, que a Universidade Corporativa assume o papel de principal educadora da força de trabalho, de acordo com Teixeira (2001). Para que isso aconteça, as Universidades Corporativas estão juntando forças com as Universidades Tradicionais, fundindo as metas da organização em uma parceria mutuamente benéfica, tanto para a empresa, parceiros colaboradores e associados, quanto para a instituição educacional. Essa parceria tem como objetivo a ação imediata em atender às necessidades de qualificação dos funcionários.

### **2.2.1 Conceito de universidade corporativa**

Utiliza-se o termo "educação corporativa" desde a década de 1950, quando a General Eletric lançou a Crotonville (1955) (QUARTIERO; BIANCHETTI, 2005). Sua origem é nos Estados Unidos, quando muitas empresas, determinadas a tornarem-se líderes empresariais na economia global, lançaram a educação corporativa com veículo para obter vantagem competitiva (MEISTER, 1999). Nessa década, só nos Estados Unidos, essas instituições passaram de 400 para 2000, e estimativas indicam que, no Brasil existem pelo menos 50 das chamadas "universidades corporativas".

A educação corporativa é mais do que um processo, é um "trabalho em andamento", e a define como um "guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando aperfeiçoar as estratégias organizacionais, além de um laboratório de aprendizagem para a organização e um centro de educação permanente" (MEISTER, 1999, p. 8).

Para Eboli (2004) a universidade corporativa é um sistema de desenvolvimento de pessoas ajustado pela gestão de pessoas por competências, um sistema de aprendizagem contínua, onde o principal propósito é que toda a empresa aprenda a trabalhar com novos processos e novas soluções e principalmente compreenda a importância da aprendizagem permanente vinculada às metas da empresa.

Vianna [ca. 2005] salienta que, na expressão universidade corporativa, o uso do termo "corporativo" significa que ela é conectada a uma corporação e que serviços educacionais não

são sua atividade-fim. Da mesma forma, o termo "universidade" não deve ser entendido dentro da conjuntura do ensino superior, o qual institui a educação de estudantes e o desenvolvimento de pesquisa em várias áreas do conhecimento. Para o autor, na universidade corporativa "a educação, os programas de capacitação, o desenvolvimento de competências e as pesquisas estarão relacionadas sempre à área do negócio da empresa e fundamentalmente ao seu posicionamento estratégico" (VIANNA, [ca. 2005], p. 1).

Para Fulmer e Gibbs (1999 apud Alperstedt, 2001), as Universidades Corporativas diferem dos departamentos de Treinamento e Desenvolvimento, porque são mais proativas e mais estratégicas. Porém, a ideia defendida por ambos é de que é preciso sistematizar a função do treinamento e maximizar o retorno do investimento em educação.

Segundo Arnone (1999 apud GARRIDO, 2006), as Universidades Corporativas são um veículo em potencial para levar o componente treinamento para uma estratégia maior de aprendizagem nas organizações. Assim, o que se percebe é que existe um entendimento de que os modelos de Universidade Corporativa vêm romper com as práticas do treinamento. É preciso deixar bem claro que para algumas áreas da organização, e conseqüentemente para alguns funcionários as práticas do tradicional treinamento não deixarão de existir. Principalmente, para aquelas áreas que requerem maior habilidade técnica.

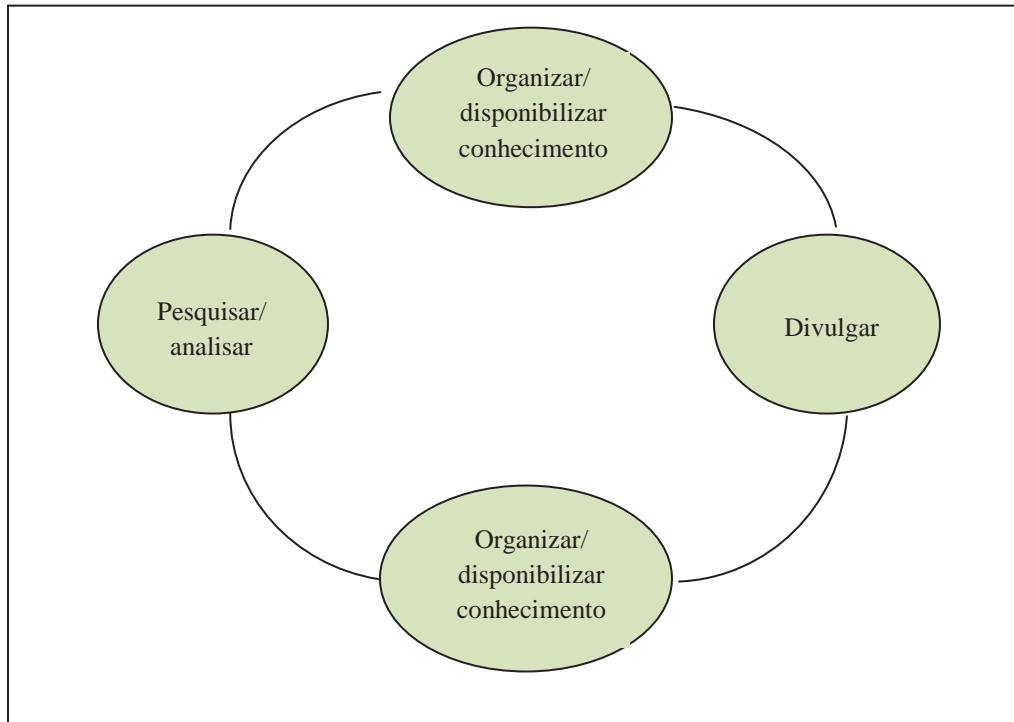
Com a educação corporativa, "trabalho e aprendizagem sobrepõem-se nas empresas" (QUARTIERO; BIANCHETTI, 2005). No entanto, os autores enfatizam:

De espaços e tempos claramente delimitados, com especificidades que as caracterizavam – a escola concebida como lócus de ensino e de aprendizagens; a empresa como campo de aplicação de conhecimentos, adquiridos em outro tempo e lugar – passa-se para uma situação onde o lócus espaço-temporal de ensino e de aprendizagem e o da produção de bens materiais e bens intangíveis já não conhecem mais as rígidas delimitações que caracterizavam a relação entre essas instituições. (QUARTIERO; BIANCHETTI 2005, p. 10).

O objetivo principal desse sistema é o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios (EBOLI, 2004).

Vianna [ca.2005] aponta conforme a figura 5 as principais funções da universidade corporativa.





**Figura 5 – Macro funções da universidade corporativa**

Fonte: Vianna ([ca.2005], s/p).

Em análise a figura Vianna [ca.2005] destaca-se as funções de organizar/disponibilizar conhecimento para posterior divulgação que como um ciclo propicia também pesquisar e analisar.

Para os professores, de universidades do Rio de Janeiro: José Antonio Alves dos Santos; Rejane Prevot Nascimento; Rui Otávio Bernardes de Andrade e Vânia Martins dos Santos (2012) a universidade corporativa é entendida neste contexto como a responsável por formar e desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a difusão e aplicação do conhecimento organizacional, por meio de um processo de aprendizagem contínua, que desenvolve competências e as vincula às necessidades estratégicas das corporações.

### 2.2.2 Histórico das universidades corporativas

Em 1927 com a criação do *General Motors Engineering and Management Institute* (GMI) a General Motors foi a primeira empresa a implementar uma universidade corporativa. O GMI tinha como missão incrementar a produtividade por meio do desenvolvimento do capital humano. O GMI criou programas e aulas para o desenvolvimento dos funcionários

com o objetivo de gerar um grupo de trabalhadores mais capacitados para melhorar os resultados de produção e de competitividade, bem como tornar-se uma organização de aprendizagem por meio da abordagem de universidade corporativa (BARLEY, 1998 apud ALPERSTEDT, 2001).

Segundo a consultoria CrossKnowledge (2014) que é líder global em soluções de alinhamento estratégico e desenvolvimento de competências profissionais com o uso de novas tecnologias, em 1972, a Fiat lançou sua própria universidade corporativa, o Instituto de Desenvolvimento Organizacional (*Istituto Sviluppo Organisational* ou ISVOR), que se tornou modelo para muitas companhias do mesmo ramo. Até mesmo o nome era de vanguarda, uma vez que a maioria das empresas nem pensavam em modelo organizacional naquela época. Por volta de 1985, havia 18 universidades corporativas nos EUA, que foram se multiplicando gradativamente.

Nascidas na década de 1970 nos Estados Unidos, hoje, há mais de 2000 universidades corporativas naquele país incluindo as de grandes empresas como McDonald's, IBM, Microsoft, Oracle, Genral Motors, Disney, Xerox e Motorola. Para Jeanne Meister, consultora especializada em educação corporativa e autora dos livros "*Corporate Quality Universities*" e "*Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work*", trata-se de um mercado de US\$ 60 bilhões, só nos EUA, e que não para de crescer. Até o final da década o número de universidades corporativas irá superar o total das instituições tradicionais americanas (TERRA; BOMFIM, [ca.2000]).

Os autores ainda dizem que as "*corporate universities*" atuais são, no entanto, bem distintas das pioneiras, pois antigamente elas atendiam basicamente ao pessoal mais graduado e somente de com aulas presenciais, já hoje elas agem sobre todos os funcionários da corporação, e têm de se manter com recursos próprios, o que implica a abertura de suas salas de aula para públicos externos, como clientes e fornecedores. Outra diferença entre as modernas e suas precursoras dos anos 50 e 60 são os pesados investimentos em tecnologia, digital em particular, para viabilizar ferramentas de ensino a distância.

Quanto ao processo de implantação de uma universidade corporativa Meister (2005) diz não ser complicado, mas precisa respeitar as fases propostas.

O lançamento de uma Universidade Corporativa é interativo; passa por várias fases, sendo que cada uma delas gera outra e dura em média 18 meses. Pular etapas pode criar a ilusão de velocidade, mas não produzirá um resultado final que permita à organização fortalecer a capacidade de aprendizado do seu pessoal (MEISTER, 2005, p.62).

A autora ainda diz que podem surgir alguns obstáculos, como por exemplo:

- Ausência de treinamento da equipe de treinamento – por vezes há resistência para a adoção do modelo por parte dos profissionais de treinamento que se sentem inseguros com a ideia da Universidade Corporativa;
- Falta de envolvimento por diferentes partes da organização – o sucesso da Universidade Corporativa do comprometimento das pessoas com a ideia, em particular dos níveis superiores. Quando não há engajamento a Universidade Corporativa tende a apresentar falhas;
- Desenho empresarial inadequado – a Universidade Corporativa apoia-se na estratégia empresarial para construir seus programas; se acontece erros em seu processo de definição das estratégias, sua atuação conseqüentemente será inadequada;
- Confusão dos funcionários – nem sempre os funcionários entendem o que é uma Universidade Corporativa e até consideram um modismo passageiro. Cabe aos líderes da organização o papel de transmitir seus reais propósitos e mostrar como os funcionários obterão benefícios com a Universidade Corporativa;
- Ausência de um conjunto de medidas empresariais – medidas que realmente possibilitem que a organização poupe ter instrumentos para saber se a criação da Universidade Corporativa exerce um impacto real sobre o desempenho da organização.

Segue, no quadro 1, um comparativo do modelo tradicional de Universidade e o modelo da UC.

UNIVERSIDADE TRADICIONAL	UNIVERSIDADE CORPORATIVA
Desenvolver Habilidades	Desenvolver Competências
Formação por ciclos temporários	Aprendizagem contínua
Aprendizagem individual	Aprendizagem organizacional
Tático	Estratégico
Necessidades individuais	Estratégias de negócio
Público interno	Público interno e externo
Espaço físico	Espaço físico e virtual

**Quadro 1 – Universidade Tradicional x Universidade Corporativa**

Fonte: Eboli (2004)

Nos últimos anos, os objetivos das UCs passaram por mudanças e transformações. Para muitas instituições, o foco tradicional em qualificação foi substituído por objetivos mais voltados para o desempenho, uma vez que as empresas voltaram sua atenção para esse aspecto e se tornaram mais reativas. Algumas viram seu corpo docente ser simplificado ao mínimo e

mudaram sua orientação para o fornecimento de consultoria e *coaching* no lugar do currículo tradicional de aprendizagem (EBOLI, 2004).

### 2.2.2.1 *Universidades corporativas no Brasil*

As universidades corporativas (UCs) desembarcaram no Brasil nos anos 90 - em 1999, eram apenas dez em todo o país. Passada uma década, o número de empresas que investem nesse modelo de formação e aprimoramento de funcionários cresceu 2.400%, atingindo 250 unidades, segundo estimativas da professora Marisa Eboli, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP), que organiza um ranking entre as companhias nacionais (FRANÇA, 2009).

Para Tachizawa e Andrade (2003) é notório o envolvimento das organizações focadas em ações à Educação Corporativa, como forma de investimento no desenvolvimento dos talentos humanos, já que são eles que agregarão diferenciais significativos para o negócio e possuem uma parcela significativa de responsabilidade pela permanência das empresas no mercado competitivo.

Vianna [ca.2005], responde a questão do por que da implantação da Universidade Corporativa no Brasil, expondo alguns fatores cruciais para o mundo organizacional, como por exemplo:

- Desenvolver funcionários através de uma abordagem sistemática;
- Difundir visão, valores e estratégias;
- Alinhar objetivos educacionais e do negócio;
- Focar o futuro;
- Dar aos executivos oportunidades de ensinar;
- Reforçar cadeia de relação com clientes - fornecedores - comunidades;
- Retenção de funcionários - empregados - executivos;
- Combater a rápida obsolescência do conhecimento.

Na mesma linha de pensamento, Tobin (1998 apud Eboli, 1999) diz que são várias as motivações para isso, e cita:

- Valores - existe a crença por parte dos executivos de que o conhecimento, habilidade e competências formarão a base da vantagem competitiva futura de seus negócios, isto

os leva a investir na Universidade Corporativa como um meio de intensificar o desenvolvimento de seus empregados.

- Imagem externa - causar ótima impressão aos clientes e aos sócios.
- Imagem interna - no caso da iniciativa de instituir uma Universidade Corporativa provier diretamente de um grupo de treinamento já existente, ele empenhar-se-á em obter recursos e reconhecimento para a sua empreitada. Em vez de o grupo de treinamento ou o departamento de treinamento reportar-se ao vice-presidente de recursos humanos, agora é a Universidade Corporativa que trata diretamente com a presidência.

Marisa Eboli, em entrevista concedida para Patrícia Bispo em 20/07/2010 dizia que o saldo de 10 anos de Educação Corporativa no Brasil já era considerado positivo, mas que ainda haveria muito trabalho pela frente no que se referia a ação de realmente dar corpo e consolidar as práticas e o conhecimento sobre a gestão da educação corporativa. A entrevistada ressaltou que os programas e as ações educacionais são concebidos e desenhados para atender a estratégia de negócio, com olhos para o futuro e para fora da organização e não como antes onde as ações eram desenhadas tendo como ponto de partida as necessidades individuais dos empregados, o que se podia chamar de apenas treinamento.

França (2009) cita a opinião de Armando Lourenzo, diretor da *Ernst & Young University*, que tem a percepção de que o avanço das universidades corporativas não significa o fim dos centros de treinamentos, a partir dos quais muitas das UCs evoluíram. O diretor acredita que o treinamento vai continuar sendo mais uma ferramenta para aprimorar as competências dos negócios.

O mesmo autor se diz confiante no crescimento das UCs no Brasil ressaltando que o alto custo para montar e manter uma unidade é um fator limitador da expansão do modelo no país, principalmente para as pequenas e médias empresas. Uma alternativa pode ser a aposta em universidades setoriais, que prestam serviço a um segmento da economia - e não apenas a uma empresa.

Segundo Mendes (2009) o início de tudo está no planejamento da Universidade Corporativa e na obtenção de apoio da alta administração. Em paralelo, deve-se pensar no modelo de ensino desejado, de forma que atenda às necessidades da organização, mas mesclando em parte com o ensino tradicional. Atentar para a importância de se trabalhar em programas estruturados e sob medida para cada empresa, de forma que atenda seus negócios, suas estratégias e metas, enfim o seu próprio universo.

Na percepção de Eboli (2004) os principais desafios que a educação corporativa enfrenta no Brasil é a dificuldade de levar a Educação Corporativa a todas as partes interessadas; também sente que falta uma maior conscientização das lideranças sobre a importância da Educação Corporativa; que as empresas realmente enxerguem a Educação Corporativa inserida na cultura da empresa; a mensuração dos resultados da Educação Corporativa; e o alcance das estratégias relacionadas ao desenvolvimento sustentável por meio das ações de Educação Corporativa.

E como tendências para o Brasil a mesma autora ainda diz que os principais aspectos que podem ser considerados são: o uso contínuo de tecnologia e sistemas de informação; a presença de parcerias com outras empresas, com a formação de universidades corporativas setoriais; a integração entre ações da Educação Corporativa e das demais áreas da empresa; a consolidação das práticas existentes no mercado; e a Educação Corporativa como elemento indutor da sustentabilidade na empresa.

### 2.3 ORGANIZAÇÕES BANCÁRIAS

O Sistema Financeiro Nacional – SFN é importante para todos, pessoas e empresas, pois ele promove a estabilidade econômica, transferindo recursos entre aqueles que têm de sobra – os superavitários – para aqueles que precisam – os deficitários. Além disso, o SFN permite diversas operações como empréstimos, investimentos, pagamentos e recebimentos no País e no exterior. São as instituições financeiras que mantem o sistema financeiro em funcionamento e podem ser bancárias e não bancárias.

Define-se as Instituições Financeiras Bancárias, por serem o interesse desse estudo. São as instituições que englobam os Bancos Comerciais, Bancos Múltiplos, Caixas Econômicas e Cooperativas de Crédito, que operam com ativos financeiros monetários, pertencendo a um subsistema do Sistema Financeiro Nacional, que pode ser caracterizado como subsistema monetário, ao qual é dada a faculdade de emissão de moeda escritural, de acordo com Assaf Neto (2003).

**Bancos Comerciais:** são instituições Financeiras constituídas obrigatoriamente sob a forma de sociedades anônimas, que executam operações de créditos caracterizadas de curto e a médio prazo, atendendo dessa maneira as necessidades de recursos para capital de giro de

pessoas jurídicas como, comércios, indústrias, empresas prestadoras de serviços, e atendendo também pessoas físicas e terceiros em geral.

Conforme Assaf Neto (2003), os bancos comerciais vêm evoluindo rapidamente devido às cobranças de um mercado exigente e globalizado, adequando cada vez mais, seus produtos e operações relacionadas aos seus clientes.

**Bancos Múltiplos:** conforme Assaf Neto (2003), os bancos múltiplos surgiram como reflexo da própria evolução dos bancos comerciais e do crescimento do mercado. São organizados sob forma de sociedade anônima, e sua denominação social deve constar a expressão “Banco” (resolução CMN 2099, de 1994).

Estes bancos devem ser privados ou públicos onde realizam as operações ativas, passivas e acessórias das distintas instituições financeiras. Para que a instituição seja configurada como um banco múltiplo, ela deve operar pelo menos com duas carteiras, sendo uma delas obrigatoriamente comercial (podem captar depósitos à vista) ou de investimentos, podendo ter também sociedade de crédito, financiamento e investimento e sociedade de crédito mobiliário, conforme dispõe o BACEN (2010).

**Caixa Econômica Federal – CEF:** A Caixa Econômica Federal criada em 1.861 é o principal agente das políticas públicas do Governo Federal.

Segundo Pinheiro (2008), a Caixa Econômica Federal, executa atividades características dos bancos comerciais e múltiplos podendo fazer recebimentos de depósitos a vista, depósitos a prazo, cadernetas de poupança, concessões de empréstimos, adiantamento a governos com garantidas futuras de recolhimento de impostos.

Ainda conforme, Pinheiro (2008),

A Caixa Econômica Federal é responsável pela operacionalização das políticas do governo federal para a habitação popular e saneamento básico, utilizando os recursos de cadernetas de poupança e depósitos judiciais para o financiamento de habitações por meio do Sistema Financeiro da Habitação (SFH). Como gestora dos recursos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), direciona seus recursos para o saneamento e a infraestrutura urbana (PINHEIRO, 2008, p. 56).

**Cooperativas de Crédito:** para Pinheiro (2008), as cooperativas de créditos, são instituições constituídas sob a forma de sociedade limitada com forma e natureza jurídica próprias não sujeitas a falência. Sua finalidade é de atender exclusivamente aos associados.

### 2.3.1 Setor financeiro nacional e a educação corporativa

De Paula (2012) diz que o setor bancário das economias avançadas tem passado por intensas transformações em função da liberalização financeira que diluiu as fronteiras entre os diferentes segmentos do sistema e os fluxos financeiros entre países, e também em função dos avanços tecnológicos das telecomunicações e informática, que permitiram maior processamento de informações.

Os bancos comerciais, diz o mesmo autor, passaram a sofrer a concorrência de outras instituições financeiras, acarretando uma redução na sua margem de intermediação financeira. Os bancos reagiram adquirindo outras instituições financeiras, dando início a uma onda de fusões e aquisições bancárias, e ao mesmo tempo buscando diversificar suas atividades para além da intermediação financeira.

Mesmo assim, a oferta de crédito continuou em expansão,

aumentando 14,6% em relação a 2013, e a inadimplência registrou um dos menores índices dos últimos anos, caindo de 5,6%, em 2012, para 4,8%, em 2013, em grande parte como resultado da melhoria da qualidade da carteira dos bancos. Para 2014, as previsões apontam um crescimento de 12,4% da carteira de crédito, com uma dinâmica mais balanceada do que a observada em 2013, ou seja, a aceleração no crédito com recursos livres e a desaceleração no crédito direcionado, que, ainda assim, continuará liderando o desempenho. Em 2015, o número esperado é 12,4%. (FEBRABAN, 2013, p. 23).

Outro aspecto da conglomeração financeira citado por De Paula (2012) é a busca de segmentação da clientela, com incorporação de uma base ampla de clientes. Para clientes de alta renda, os bancos ofertam uma gama de produtos diferenciados para atender a demanda por serviços sofisticados, já para clientes de baixa e média renda são oferecidos serviços padronizados e de massa.

Desta forma, a visão do autor é de que essa aparente democratização dos serviços financeiros vem frequentemente acompanhada de situações de exploração financeira: clientes de mais baixa renda pagam relativamente mais tarifas bancárias e taxas de juros de empréstimos bem mais elevadas do que as dos demais clientes, e conseqüentemente se endividam pagando taxas de juros elevadas, comprometendo crescentemente sua renda.

O ciclo expansivo do crédito veio acompanhado de um aumento no endividamento das famílias, que cresceu de 18% em janeiro de 2005 para 43% em março de 2012, segundo dados do Banco Central, atingindo em particular os segmentos de baixa-média renda. A expansão do crédito tem ocorrido de forma concentrada em algumas modalidades de crédito, como capital de giro, crédito pessoal e aquisição de veículos, que mostram algum grau de saturação. Isto



decorre do fato de que a taxa de crescimento do crédito tem se situado bem acima da taxa de crescimento da renda (DE PAULA, 2012).

Esse super endividamento, aumento de crédito, pessoas que antes não tinham acesso a financiamentos, e principalmente a falta de conhecimento para lidar com o dinheiro ocasionou a preocupação quanto a educação e desenvolvimento dos funcionários e até mesmo dos clientes e fornecedores das instituições financeiras, no que se refere a orientações financeiras.

E nessa área pode-se citar que o Instituto FEBRABAN de Educação - INFI comemorou, em novembro de 2013, um ano de atividades com ótimos resultados.

Seu faturamento quadruplicou, e o volume de atendimentos saltou de aproximadamente três mil para mais de 22 mil alunos. Esse aumento expressivo deu-se graças à utilização de recursos tecnológicos de educação a distância (EAD), principalmente nos cursos preparatórios para a certificação de profissionais que atuam como correspondentes bancários na comercialização de crédito consignado, crédito direto ao consumidor e financiamento de veículos. Tais cursos integram uma das linhas de atuação do INFI, voltada para a capacitação e qualificação da mão de obra do sistema financeiro. Os programas são pagos e dividem-se em três escolas: Escola de Qualificação Profissional Básica, Escola de Qualificação Profissional Avançada e Escola de Liderança. Essas frentes preparam o profissional nas áreas de conhecimento técnico e nas competências necessárias para seu bom desempenho no ambiente bancário. Além dos cursos já formatados e disponíveis anualmente, nas modalidades presencial e/ou a distância, todo o conteúdo gerado pelas escolas do INFI pode ser direcionado, de maneira customizada, para a realidade de cada empresa, seja do setor financeiro ou não (FEBRAN, 2013, p. 55).

Bancos como os estudados nesta pesquisa, além de cursos para funcionários oferecem cursos para fornecedores e clientes, através de suas Universidades Corporativas, são cursos gratuitos de educação financeira.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 47), “metodologia pode ser definida como estudo e avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica.”. A metodologia do estudo permite avaliar e compreender de forma organizada as ideias a serem trabalhadas.

Os procedimentos metodológicos direcionam os passos que são seguidos de forma ordenada onde é exposto o delineamento da pesquisa, as variáveis estudadas, a população, amostra, as técnicas de coleta de dados e, por fim, a análise de dados.

#### **3.1 DELINEAMENTO**

Gil (2006) diz que se pode definir delineamento como o amplo planejamento da pesquisa, ou seja, um plano geral, não deixando de considerar o ambiente de coleta de dados e como serão controladas as variáveis de pesquisa.

O objetivo geral do trabalho se enquadra como pesquisa descritiva e exploratória, através das abordagens de pesquisa mista qualitativa e quantitativa. O procedimento técnico foi um estudo de caso.

Segundo Roesch (2010, p. 136), pesquisas de caráter descritivo não procuram explicar alguma coisa ou mostrar relações casuais refere-se ao levantamento de dados opiniões do público pesquisado buscando informações descritas, que revele o entendimento do publico pesquisado diante da sua forma de ver o problema exposto. Já a pesquisa exploratória busca analisar e levantar dados do problema de forma a ser explorado, aprofundando mais, expondo as alternativas para que o entrevistado escolha a que mais se adapta a sua opinião ou o seu conceito.

Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 51), a abordagem do problema “é a natureza do problema ou o seu nível de aprofundamento que determinará a escolha do método”. A pesquisa quantitativa se detém na quantificação tanto na coleta e no tratamento das informações coletadas no ambiente de coleta.

Para Diehl e Tatim (2004, p.52) “os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis compreender e classificar os processos dinâmicos” o objetivo geral é um entendimento das particularidades e compreender o problema em geral dentro do grupo de trabalho.

Na aplicação da pesquisa quantitativa é quando o resultado pode ser quantificável, quando traduzem em números as opiniões e informações, utilizando recursos e técnicas estatísticas para serem classificadas e analisadas (GIL, 2006).

Quanto ao procedimento técnico, trata-se de um estudo de caso o qual pode ser único ou múltiplo. Neste estudo utilizou-se o estudo de caso múltiplo que segundo Stake (1994 apud ROESCH, 2010), utiliza-se de mais de um indivíduo, grupo e organizações como unidade de análise.

Roesch (2010, p. 201) ainda diz que, ”o ponto forte dos estudos de caso reside em sua capacidade de explorar processos sociais à medida que eles se desenrolam nas organizações”.

### 3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

Koche (2007, p. 112) afirma que “variáveis são aqueles aspectos, propriedades, características individuais ou fatos mensuráveis ou potencialmente mensuráveis, através dos diferentes valores que assumem em um objeto de estudo”. Neste estudo as variáveis foram mensuradas por meio de questionário.

Para Oliveira (2002, p. 86), as variáveis decorrem da hipótese e são utilizadas para mostrar as alterações, como valores, aspectos, propriedades, quantidades, qualidades, forma, que se alteram na hipótese, possibilitando que estas sejam submetidas a teste.

**Universidade corporativa:** é um sistema de desenvolvimento de pessoas ajustado pela gestão de pessoas por competências, um sistema de aprendizagem contínua, onde o principal propósito é que toda a empresa aprenda a trabalhar com novos processos e novas soluções e principalmente compreenda a importância da aprendizagem permanente vinculada às metas da empresa (EBOLI, 2004).

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Diehl e Tatim (2004) conceituam população como elementos mensuráveis, levando em conta o que se deseja estudar. Conforme os objetivos da pesquisa, empresas, famílias ou qualquer tipo de elemento formam uma população. E a amostra é uma parcela desta população devidamente selecionada.

No presente trabalho foi considerada como população para o estudo de caso, as instituições bancárias CAIXA ECONÔMICA FEDERAL e BRADESCO da cidade de Serafina Corrêa. A agência da Caixa possui um total de 14 funcionários e está localizada na Av. Miguel Soccol, nº 3129. A agência do Banco BRADESCO também está situada na mesma avenida no nº 2829 e possui apenas três funcionários.

As amostras envolveram a coleta de dados através de censo, pois os dados foram coletados de todos os membros da população (HAIR et al., 2005). Sendo considerados 13 (treze) funcionários da Caixa e 3 (três) funcionários do Bradesco totalizando assim como amostra desta pesquisa de 16 indivíduos.

### 3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Segundo Marconi e Lakatos (2008, p. 18) “a etapa da pesquisa que se inicia a aplicação das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar coleta dos dados previstos”. Neste processo de coletar e analisar dados é a parte onde deve ser minuciosamente avaliado, para que se possa obter o real resultado da pesquisa aplicada na amostra da população.

Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 65) “as informações podem ser obtidas por meio de pessoas consideradas fontes primárias, já que os dados e registros colhidos são registrados pelo próprio pesquisador em primeira mão” os instrumentos para a coleta de dados devem ser escolhidos e aplicados pelo pesquisador conforme o contexto da pesquisa observando às vantagens e limitações.

Sendo que o principal objetivo da pesquisa foi identificar como ocorre o treinamento e desenvolvimento com o uso da universidade corporativa, nas instituições bancárias Caixa e BRADESCO, na percepção dos funcionários. Foi utilizado o questionário como uma técnica de coleta de dados.

Para Diehl e Tatim (2004) os questionários devem ser elaborados contendo de 20 a 30 perguntas e levar em torno de 30 minutos para ser respondido contendo perguntas de fácil entendimento e elaborado para cada tipo de população a ser aplicado.

O questionário, que pode ser observado no APÊNDICE A, é composto por 31 questões sendo: 24 fechadas, cinco podem ser consideradas semiabertas; e duas perguntas abertas. Foi dividido em dois blocos: o primeiro com o perfil dos respondentes e o II com as variáveis pesquisadas.

### 3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Na opinião de Gil (2002), após coletar os dados relevantes ao estudo, o pesquisador trata os dados como unidades de amostra ou população, através dos dados coletados é preciso reuni-los de forma que se possa inferir sobre os resultados concretos da realidade observada.

Na análise dos dados deve-se organizá-los de forma tal que eles possibilitem o fornecimento da resposta ao problema proposto para a pesquisa. Assim, após a coleta dos dados relativos à percepção dos funcionários quanto às universidades corporativas e o seu relacionamento com o treinamento e desenvolvimento será possível listar as oportunidades de melhorias e ações que possam ser aplicadas.

Para Roesch (2013), os dados coletados são as fontes principais que possibilitam a análise e resultarão na escolha da apresentação dos dados em forma de gráficos, tabelas estatísticas onde se pode criticar a própria coleta de dados.

No presente estudo a análise foi estatística e de conteúdo. Estatística descritiva, em tabelas elaboradas em planilhas do Microsoft Excel<sup>®</sup>, objetivando o entendimento dos resultados encontrados através de análise quantitativa, além deste processo foram avaliadas as questões abertas, por meio de análise de conteúdo onde será possível sugerir melhorias apontadas pelos funcionários.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo de apresentação dos resultados, são tratados os seguintes assuntos: organizações estudadas, com um breve histórico das duas instituições bancárias; análise e interpretação dos resultados encontrados com a aplicação dos questionários e sugestões para melhorias descritas pelos funcionários que formaram a amostra desta pesquisa.

Os dados foram coletados no período setembro de 2014, onde todos os questionários foram preenchidos e retornaram à pesquisadora.

### **4.1 ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS**

#### **4.1.1 Histórico CEF**

Segundo Grinberg (2002) o Governo Imperial criou a Caixa Econômica, que entrou em atividade em 1861 como o primeiro banco que receberia as pequenas economias das classes menos abastadas, nos moldes de várias instituições privadas de grande sucesso nos EUA e na Europa.

As Caixas prestariam os serviços de depósito em poupança e de empréstimos tendo como garantia a penhora de bens. Com isso, o governo buscava centralizar no Estado as economias dos poupadores, de pequenos a grandes, de modo que o montante arrecadado pudesse contribuir para o desenvolvimento da infraestrutura do país, como aconteceu nos Estados Unidos, onde a poupança alavancou o investimento em ferrovias, centros de tratamento de água e esgoto e canais. A princípio, a arrecadação não foi muito grande, ao contrário da procura por empréstimos, e só melhorou um pouco a partir de 1864, com a quebra de várias instituições concorrentes.

Com a Lei do Ventre Livre, de 1871 passou a ser reconhecido o direito do escravo formar pecúlio, anteriormente os escravos se reuniam em associações auto regulamentadas e contribuíam para um fundo comum que servia para a compra de cartas de alforrias de seus associados. Com a lei, diferente do que acontecia antes, se o escravo tivesse dinheiro suficiente a carta de alforria não poderia mais ser negada pelo seu dono. A Caixa Econômica então passou a aceitar depósitos de escravos, mas a caderneta de poupança teria que ser aberta em nome dos seus donos (GRINBERG, 2002).

Há 153 anos, no dia 12 de janeiro de 1861, Dom Pedro II assinou o Decreto nº 2.723, que fundou a Caixa Econômica da Corte. Desde então, a CAIXA caminha lado a lado com a trajetória do país, acompanhando seu crescimento e o de sua população. Nas principais transformações da história do país, como mudanças de regimes políticos, processos de urbanização e industrialização, a CAIXA estava lá, apoiando e ajudando o Brasil.

Com sua experiência acumulada, inaugurou, em 1931, operações de empréstimo por consignação para pessoas físicas; três anos depois, por determinação do governo federal, assumiu a exclusividade dos empréstimos sob penhor, o que extinguiu as casas de prego operadas por particulares.

No dia 1º de junho do mesmo ano, foi assinada a primeira hipoteca para a aquisição de imóveis da CAIXA do Rio de Janeiro.

Em 1986, a CAIXA incorporou o Banco Nacional de Habitação (BNH) e assumiu definitivamente a condição de maior agente nacional de financiamento da casa própria e de importante financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente do saneamento básico.

No mesmo ano, com a extinção do BNH, tornou-se o principal agente do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), administradora do FGTS e de outros fundos do Sistema Financeiro de Habitação (SFH).

Quatro anos depois, em 1990, iniciou ações para centralizar todas as contas vinculadas do FGTS, que, à época, eram administradas por mais de 70 instituições bancárias.

Ao longo de sua trajetória, a CAIXA vem estabelecendo estreitas relações com a população ao atender às suas necessidades imediatas, como poupança, empréstimos, FGTS, Programa de Integração Social (PIS), Seguro-Desemprego, crédito educativo, financiamento habitacional e transferência de benefícios sociais.

Também deu ao povo brasileiro a chance de sonhar com uma vida melhor, com as Loterias Federais, das quais detém o monopólio desde 1961.

Desde sua criação, não parou de crescer, de se desenvolver, de diversificar e ampliar suas áreas de atuação. Além de atender a correntistas, trabalhadores, beneficiários de programas sociais e apostadores, acredita e apoia iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas em todo o Brasil.

Hoje, a CAIXA tem uma posição consolidada no mercado como um banco de grande porte, sólido e moderno. Como principal agente das políticas públicas do governo federal, está presente em todo o país e também está presente em alguns países.

#### **4.1.2 Histórico BRADESCO**

A história do banco começou em 1943, na cidade de Marília, no interior de São Paulo, quando o jovem, e ambicioso, Amador Aguiar, que possuía o projeto de virar banqueiro, junto com alguns amigos, adquiriu a Casa Bancária Almeida. A instituição ganhou de imediato um novo nome: Banco Brasileiro de Descontos S.A., que depois viria a ser conhecido como BRADESCO (junção das iniciais das palavras “Brasileiro” e “Descontos”). No dia da inauguração, a morte repentina do sócio escolhido para dirigir o novo negócio fez de Amador Aguiar o diretor-gerente. Ele modelou o perfil do banco como uma instituição que democratizou o acesso a serviços e produtos financeiros. Ao contrário da tendência de mercado da época, na qual eram priorizados os grandes proprietários rurais, empresários e pessoas de posses, sua estratégia inicial consistia em atrair o pequeno comerciante, o funcionário público e as pessoas de poucos recursos, numa demonstração de seu esforço para abranger o maior número de brasileiros.

Pioneirismo é a palavra chave na trajetória do BRADESCO. Os gerentes, que antes se escondiam em suas salas, foram enviados para frente das agências. Foi um dos primeiros bancos a estimular o uso de cheques por seus correntistas. Em vez de devolver cheques preenchidos de forma errada, o banco chamava os clientes para ensiná-los a usar o talão da forma correta. Em 1946, a matriz foi transferida para a capital paulista, na Rua Álvares Penteado, no centro da cidade. Suas agências passaram a receber pagamento de contas de luz e receber declarações de imposto de renda, uma inovação no país. Com apenas oito anos de existência, em 1951, tornou-se o maior banco privado do Brasil. Naquela década, já alcançava o norte rural do Paraná. Decidiu também erguer sua nova sede em Osasco, conhecida como a Cidade de Deus, cuja construção foi iniciada em 1953 e concluída seis anos mais tarde.



Em 1956, foi criada a Fundação São Paulo de Piratininga, instituição filantrópica precursora da Fundação Bradesco, com o objetivo de levar educação gratuita às crianças, jovens e adultos carentes. O Bradesco foi uma instituição pioneira em separar a administração das agências. A ideia era afastar os altos executivos dos problemas corriqueiros das agências. Com isso, sobriaria tempo para eles se dedicarem aos grandes negócios do banco. Amador Aguiar tornou-se notável por descobrir soluções simples para problemas aparentemente complexos. Com sua visão aguçada, ele transformou o BRADESCO, já em 1959, no maior banco privado da América Latina. A década de 60 foi marcada pela chegada da informática ao banco.

Em 1962 o BRADESCO reafirmou o seu pioneirismo, ao ser a primeira empresa da América Latina a adquirir um computador de grande porte, possibilitando o acesso a extratos diários pelos clientes, prestação de serviço inédita para a época. Seguindo a estratégia de oferecer serviços inovadores, implantou em 1968 o Cartão de Crédito Bradesco, o primeiro no sistema bancário brasileiro. Nos anos 70, época do chamado “milagre econômico brasileiro”, o país registrava taxas de crescimento anuais acima de 10%. Nesse contexto, o BRADESCO atuou fortemente no segmento de crédito, principalmente no financiamento de veículos, e expandiu sua presença nacionalmente. Nessa década, o banco incorporou 17 outras instituições de crédito e, ao inaugurar duas novas unidades em 1978, uma no Oiapoque (Amapá), outra no Chuí (Rio Grande do Sul), pontos extremos do país, chegou à milésima agência. Nos anos seguintes ao “milagre econômico” foi implantada a cobrança automática e o banco começou a atuar em projetos agropecuários.

A Cidade de Deus é um complexo onde funciona a matriz do BRADESCO. Diversos prédios abrigam a Diretoria e Departamentos do banco, em uma grande área verde. Boa parte dos equipamentos de informática responsáveis pelo processamento das operações bancárias também está localizada na sede, que comporta ainda o Museu Bradesco (inaugurado em 10 de março de 1983, quando o BRADESCO comemorou o 40º aniversário de sua fundação) e a primeira Escola da Fundação Bradesco. A Cidade de Deus começou a ser construída em 1953, no município de Osasco, e foi inaugurada seis anos mais tarde, em 1959. Em uma das entradas da Cidade de Deus, Amador Aguiar mandou colocar a estátua de um burro de carga como símbolo de humildade e trabalho (BRADESCO, [ca.2000]).

## 4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção está descrito o funcionamento das universidades corporativas da CEF e do BRADESCO e também são apresentadas as análises do questionário aplicado contendo o perfil dos funcionários e as variáveis pesquisadas para conhecer a percepção dos funcionários quanto às universidades corporativas.

### 4.2.1 Descrição das universidades corporativas

Para melhor entendimento descreve-se o funcionamento das universidades corporativas das instituições bancárias estudadas iniciando pela Universidade Corporativa da CEF e na sequência do Banco BRADESCO.

#### 4.2.1.1 CEF

A evolução do Programa Crescer com a Caixa resultou na implantação da Universidade Caixa criada em 2001 com o objetivo de identificar e prover os recursos necessários ao desenvolvimento do corpo de empregados da Caixa, seus clientes, fornecedores, parceiros e comunidade, a fim de cumprir suas estratégias empresariais como empresa cidadã e socialmente responsável. E já foi reconhecida como a 3ª melhor universidade corporativa do mundo pelo prêmio Cubic Awards (*Corporate University Best-in-Class*), principal reconhecimento sobre educação corporativo realizado pelo *International Quality & Productivity Center* - IQPC nos Estados Unidos para reconhecer as iniciativas globais de educação empresarial.

Foi lançado em 2012, o novo Portal da Universidade que busca adequar-se à modernidade, velocidade e dinâmica de nossos dias. Nesse portal o aprendiz pode encontrar notícias sobre educação, link para a página de PSI, além de fazer cursos e muitas outras ações.

Hoje, além da presença constante via internet, a Universidade Caixa conta com um espaço físico para suas ações educacionais corporativas em Brasília e São Paulo, mas através da internet, disponibiliza seus materiais para estudo em qualquer canto do país. Os cursos que a universidade CAIXA disponibiliza gratuitamente e que podem ser acessados online por clientes em geral e fornecedores ou fazer download para cursá-los *off-line* são:

- Microfinanças;
- Pequenos Negócios e Empreendedorismo;
- Informações Básicas Sobre Crédito;
- Remessa do Exterior;
- Produtos e Serviços Bancários;
- Planejamento Financeiro Família;
- Fundamentos da Educação Financeira;
- Coleta Seletiva Solidária CAIXA.

As ações da Universidade Corporativa Caixa devem estar alicerçadas nas 15 premissas que dão forma à sua atuação e fundamentam as ações por ela desenvolvidas, que são:

- A contribuição para o fortalecimento do papel da CAIXA como agente governamental estratégico na implementação das políticas públicas;
- A valorização, o desenvolvimento contínuo e a profissionalização dos colaboradores internos, de forma integrada com os objetivos organizacionais;
- A valorização, em todos os níveis da CAIXA, da cooperação, da integração, da transparência nas ações, da atuação em equipe, do espírito público e da gestão de pessoas;
- O reconhecimento e a valorização de cada colaborador interno, inclusive daquele em vias de se aposentar, favorecendo a sua qualidade de vida;
- O aproveitamento e o desenvolvimento do saber, dos aspectos culturais desejáveis e da experiência individual e das equipes da CAIXA, no processo de reconstrução cultural e formação de opinião;
- O reconhecimento de que aprender é um processo contínuo e de que é na interação com pessoas e situações vivenciadas no dia-a-dia que o aprendizado se consolida.
- O estabelecimento de um sistema de deveres e direitos mútuos - Empresa e Empregado - em relação às ações de desenvolvimento.
- Valorização dos parceiros da CAIXA e a participação mais direta na sua profissionalização;
- A contribuição para o aumento da produtividade e melhoria dos serviços sociais prestados aos cidadãos;
- A contribuição para a sedimentação da conduta de transparência e do respeito a todos os agentes envolvidos no âmbito de atuação da Empresa;

- O favorecimento do equilíbrio econômico-financeiro-social e da sustentação ao negócio da Empresa;
- A preservação dos valores éticos da sociedade em todos os negócios e áreas de atuação da CAIXA;
- O desenvolvimento de competências individuais e coletivas que sustentem as competências essenciais da CAIXA e garantam resultados sustentáveis;
- O desenvolvimento de competências e sua efetividade dentro de um contexto educacional que estimule o espírito crítico, criativo e empreendedor e respeite a autonomia dos sujeitos;
- A busca da excelência em gestão pública, por meio do desenvolvimento de lideranças mobilizadoras de pessoas e equipes para o alcance de metas organizacionais sustentáveis e para a implantação de soluções inovadora.

Em 2012 criou também um portal de aprendizagem para aposentados. Os aposentados da FUNCEF possuem uma ferramenta para atualizar e compartilhar conhecimento: o Portal de Aprendizagem Aposentados Caixa. Por meio do espaço colaborativo, são oferecidos gratuitamente diversos cursos em áreas como finanças, marketing, língua portuguesa, comunicação, responsabilidade social e qualidade de vida.

O presidente Carlos Caser diz que “A abertura das portas da Universidade Caixa aos aposentados é um momento histórico, já que se trata de uma reivindicação antiga e de um desejo de todos nós. E a lista de cursos que serão oferecidos é enorme”. O acesso aos cursos se dará por meio do site da Universidade Caixa ([universidade.caixa.gov.br](http://universidade.caixa.gov.br)), em uma página destinada exclusivamente aos 25 mil aposentados da FUNCEF.

Segundo a superintendente nacional de desenvolvimento humano e profissional da Caixa (SUDHU), Súsie Helena Ribeiro, o intuito do portal é compartilhar conhecimento. “Precisamos da experiência de vocês (aposentados) para construir mais 150 anos de Caixa”, afirmou.

O diretor de Benefícios informou que além dos cursos online, a FUNCEF irá promover aulas presenciais de educação financeira e previdenciária. “A ideia é aliar e integrar o conteúdo oferecido pelo portal Futuro da Gente, a nova plataforma de educação financeira e previdenciária da FUNCEF. Assim, uma ferramenta reforçará a outra” (CEF, 2002).

#### 4.2.1.2 Bradesco

O desafio de treinar e desenvolver profissionais, presente em qualquer empresa, toma proporções únicas, quando se pensa em uma organização de mais de cem mil funcionários espalhados por todo o país, como o Bradesco, por exemplo.

Para avançar nesse sentido, o mais recente passo dado pela gestão de pessoas do banco é a inauguração da Universidade Corporativa Bradesco – UNIBRAD parte de uma estratégia maior de focar as competências individuais dos colaboradores. O Bradesco transformou, em maio de 2013, o departamento de treinamento da instituição em UNIBRAD. A mudança não mexeu tanto com os números da companhia, que investiu R\$ 128 milhões de verba onde a principal novidade foi uma reestruturação na forma de capacitar os profissionais da empresa. Os planos contemplam a oferta de mais cursos e treinamentos para o público externo. Fisicamente, a UNIBRAD não tem uma sede única e usa as instalações já existentes em Osasco, São Paulo, e em outras 14 unidades em pontos diversos do país (BRADESCO, [ca.2000]).

No quadro 1 pode-se identificar as diferenças entre uma universidade formal e a universidade corporativa BRADESCO.

**Quadro 2 – Universidade formal x universidade BRADESCO**

UNIVERSIDADE FORMAL	UNIVERSIDADE BRADESCO
Cursos e programas estruturados e regulados pelo Ministério da Educação (MEC)	Cursos e programas com base no desenvolvimento de competências alinhadas as estratégias empresariais
Formação por ciclos temporários	Aprendizagem contínua
Aprendizagem baseada em conceitos teóricos e científicos	Baseada na prática de negócios, na expectativa de clientes e da sociedade
Fornecer diplomas e certificados regulamentados pelo MEC	Não fornece diplomas. Foco na aquisição e aplicação de conhecimentos
Ênfase na aprendizagem individual	Ênfase na aprendizagem coletiva e colaborativa
Aberta a todos os públicos	Atividades educacionais para funcionários, mas também pode ter programas abertos para comunidade ou parceiros comerciais.

Fonte: UNIBRAD, 2014.

O BRADESCO acredita que o conhecimento contribui para a eficiência corporativa e o desenvolvimento social. Através da UNIBRAD - Universidade Corporativa Bradesco - oferece diversos cursos para aprimoramento pessoal e profissional. Todos com acesso livre e gratuito, como por exemplo:

- Comunicação Escrita;
- Finanças Pessoais;

- Planejamento e Orçamento Empresarial;
- Matemática Financeira;
- Introdução à Fotografia Digital;
- Economia de Energia;
- Introdução à Informática;
- *Word, Excel e Power point.*

#### 4.2.2 Análise e interpretação do questionário

Inicia-se a análise com os resultados que fazem referência ao perfil dos funcionários que responderam ao questionário aplicado.

Com relação ao gênero, os resultados estão descritos na tabela 1.

**Tabela 1 – Gênero**

<b>Gênero</b>				
	<b>CEF</b>		<b>BRADESCO</b>	
	<b>Fa*</b>	<b>Fr*%</b>	<b>Fa*</b>	<b>Fr*%</b>
<b>Masculino</b>	6	46%	2	67%
<b>Feminino</b>	7	54%	1	33%
<b>TOTAL</b>	13	100%	3	100%

**Fa= frequência absoluta Fr= frequência relativa**

**Fonte:** dados primários (setembro-2014).

Observa-se que se obteve como resultado sete respondentes que são do sexo feminino na CEF e um no BRADESCO, já seis são do sexo masculino na CEF e dois no BRADESCO.

Quanto à faixa etária dos respondentes descreve-se o resultado na tabela 2.

**Tabela 2 – Idade**

<b>Idade</b>				
	CEF		BRADESCO	
	Fa*	Fr*%	Fa*	Fr*%
<b>Até 22 anos</b>	0	0%	0	0%
<b>De 23 a 32 anos</b>	1	8%	2	67%
<b>De 33 a 37 anos</b>	0	0%	0	0%
<b>De 38 a 45 anos</b>	2	15%	0	0%
<b>Mais de 45 anos</b>	10	77%	1	33%
<b>TOTAL</b>	13	100%	3	100%
<b>Fa= frequência absoluta Fr= frequência relativa</b>				

**Fonte:** dados primários (setembro-2014).

Dentre as faixas etárias pesquisadas dez dos funcionários da CEF responderam ter mais de 45 anos já no BRADESCO este item teve apenas um respondente, a faixa etária de 23 a 32 anos obteve um número maior de respondentes no BRADESCO dois e na CEF apenas um. Para a alternativa 38 a 45 anos apenas na CEF houve respondentes, dois no total. Não foram obtidas respostas quanto às faixas etárias de até 22 anos e de 33 a 37 anos em ambos os bancos. Estes números mostram respondentes mais maduros.

Na tabela 3 observa-se o tempo de empresa dos funcionários que trabalham nas duas instituições pesquisadas.

**Tabela 3 – Tempo de empresa**

<b>Tempo de empresa</b>				
	CEF		BRADESCO	
	Fa*	Fr*%	Fa*	Fr*%
<b>0 a 5 anos</b>	1	8%	1	33%
<b>6 a 12 anos</b>	5	38%	1	33%
<b>13 a 25 anos</b>	5	38%	1	33%
<b>Acima de 25 anos</b>	2	15%	0	0%
<b>TOTAL</b>	13	100%	3	100%
<b>Fa= frequência absoluta Fr= frequência relativa</b>				

**Fonte:** dados primários (setembro-2014).

Quanto ao tempo de empresa observa-se que na CEF as resposta que variam são a de 0 a 5 anos de empresa para um dos funcionários e acima de 25 anos com dois respondentes; as demais respostas obtiveram números iguais a cinco, em contra partida no BRADESCO nenhum funcionário tem acima de 25 anos de empresa e para as demais respostas obteve-se

um resultado igual a um respondente para cada uma das alternativas restantes, o que permite que seja feita uma avaliação antes e depois da implantação da UC nos bancos estudados.

Seguindo a análise, na tabela 4 encontra-se o resultado sobre as funções e cargos exercidos nas instituições pesquisadas.

**Tabela 4 – Função / cargo ocupados**

Função / cargo				
	CEF		BRADESCO	
	Fa*	Fr*%	Fa*	Fr*%
<b>Gerente</b>	3	23%	1	33%
<b>Escriturário ou caixa</b>	7	54%	2	67%
<b>Técnico Bancário Novo</b>	1	8%	0	0%
<b>Outro</b>	2	15%	0	0%
<b>TOTAL</b>	13	100%	3	100%
<b>Fa= frequência absoluta Fr= frequência relativa</b>				

**Fonte:** dados primários (setembro-2014).

As funções/cargos com maior predominância foram escriturário ou caixa com sete respondentes na CEF e dois no BRADESCO, e a função de gerente obteve um total de três respondentes na CEF e um no BRADESCO, para técnico bancário novo apenas um respondente na CEF, além disso, na Caixa Econômica Federal dois responderam ocupar outro cargo/função; estes resultados se devem ao fato de os bancos estarem estruturados com funções mais técnicas devido a estrutura funcional.

Após a descrição do perfil sondou-se sobre as Universidades Corporativas, sendo que a tabela 5 mostra a frequência de acesso dos funcionários ao portal das UC.

**Tabela 5 – Frequência de acesso ao portal da Universidade corporativa**

Com que frequência você acessa o portal da Universidade corporativa?				
	CEF		BRADESCO	
	Fa*	Fr*%	Fa*	Fr*%
<b>Diariamente</b>	0	0%	0	0%
<b>Semanalmente</b>	0	0%	2	67%
<b>Quinzenalmente</b>	0	0%	0	0%
<b>Mensalmente</b>	5	38%	1	33%
<b>Raramente</b>	8	62%	0	0%
<b>TOTAL</b>	13	100%	3	100%
<b>Fa= frequência absoluta Fr= frequência relativa</b>				

**Fonte:** dados primários (setembro-2014).



Obteve-se um resultado muito negativo quanto ao acesso do portal da UC, onde oito funcionários da CEF disseram acessar raramente o portal, enquanto apenas cinco funcionários acessam o portal da UC mensalmente; nenhum funcionário acessa o portal quinzenalmente, nem semanalmente e nem diariamente. No BRADESCO dois funcionários responderam acessar semanalmente, e um funcionário acessa mensalmente o portal, não houve frequência de resposta para o período diário, quinzenal e raramente.

Este resultado mostra que a Universidade da CEF não está alinhada a verdadeira missão das universidades corporativas, que segundo os professores José Antonio Alves dos Santos; Rejane Prevot Nascimento; Rui Otávio Bernardes de Andrade e Vânia Martins dos Santos (2012) que entendem que a universidade corporativa é responsável por promover a difusão e aplicação do conhecimento organizacional, por meio de um processo de aprendizagem contínua, que desenvolve competências e as vincula às necessidades estratégicas das corporações. E neste caso não há regularidade no acesso.

Isso se deve principalmente pelos empregados terem certa liberdade para escolher quando vão acessar e são também influenciados pelo fato de que isso envolve metas e pontuação nos processos seletivos. Tachizawa e Andrade (2003) comentam que o *e-learning* ou educação à distância também enfatizou a autonomia dos estudantes em relação à escolha de espaços e tempos para o estudo.

Quanto à facilidade de acesso ao portal, pode-se observar o resultado na tabela 6.

**Tabela 6 – Facilidade de acesso ao portal da Universidade Corporativa**

<b>É fácil navegar pelo portal da Universidade?</b>				
	CEF		BRADESCO	
	Fa*	Fr*%	Fa*	Fr*%
<b>Sim</b>	11	85%	3	100%
<b>Não</b>	2	15%	0	0%
<b>TOTAL</b>	13	100%	3	100%

**Fa= frequência absoluta Fr= frequência relativa**

**Fonte:** dados primários (setembro-2014).

Em análise a tabela, observa-se que o fator de pouco acesso ao portal não é justificado pela dificuldade de navegação, pois, este questionamento obteve resultados positivos nos dois bancos, apenas na CEF dois funcionários disseram não achar fácil a navegação no portal da UC. Tachizawa e Andrade (2003) destacam que os sistemas aplicáveis nas organizações vieram a facilitar o acesso às informações.

Na tabela 7 pode-se observar o resultado encontrado quanto à rapidez de acesso aos conteúdos disponibilizados no portal das UCs.

**Tabela 7 – Rapidez de acesso aos conteúdos**

<b>Você encontra rapidez nos conteúdos que procura?</b>				
	CEF		BRADESCO	
	Fa*	Fr*%	Fa*	Fr*%
<b>Sim</b>	6	46%	3	100%
<b>Não</b>	7	54%	0	0%
<b>TOTAL</b>	13	100%	3	100%
<b>Fa= frequência absoluta Fr= frequência relativa</b>				

**Fonte:** dados primários (setembro-2014).

Houve unanimidade referente à rapidez dos conteúdos que os empregados procuram, pois todos os funcionários do BRADESCO responderam que encontram rapidez no que precisam já na CEF sete respondentes tem opinião contrária. O que demonstra ser um ponto a ser melhorado na CEF para que a aprendizagem tenha uma melhor qualidade. Tachizawa e Andrade (2003) consideram importante os avanços tecnológicos na expansão dos programas de ensino à distância e que os mesmos devem facilitar o aprendizado, trazendo rapidez e facilidades tanto na busca de conteúdo quanto na qualidade.

A tabela 8 traz o resultado sobre a disponibilidade de acesso ao portal da UC em cada uma das instituições pesquisadas.

**Tabela 8 – Disponibilidade de acesso ao portal da UC**

<b>O acesso ao portal da universidade está sempre disponível?</b>				
	CEF		BRADESCO	
	Fa*	Fr*%	Fa*	Fr*%
<b>Sim</b>	5	38%	2	67%
<b>Não</b>	1	8%	0	0%
<b>Na grande parte do tempo</b>	7	54%	1	33%
<b>TOTAL</b>	13	100%	3	100%
<b>Fa= frequência absoluta Fr= frequência relativa</b>				

**Fonte:** dados primários (setembro-2014).

Observa-se que com relação à disponibilidade de acesso ao portal da UC há alguns problemas, pois um dos respondentes da CEF acha que não está sempre disponível, já no BRADESCO não houve nenhuma resposta nesta opção; sete dos funcionários da CEF

disseram que na grande parte do tempo o acesso está disponível, em contraponto no BRADESCO o maior número foi positivo, pois dois funcionários afirmaram que o acesso ao portal está sempre disponível. Tachizawa e Andrade (2003) ressaltam um aspecto importante que deve ser observado no ensino à distância que é o da infraestrutura tecnológica no que se refere a *hardware* e *software*, deve ser confiável e evitar as falhas, evitando assim desmotivação e falta de crédito da atividade devido a indisponibilidade de uso.

Também foi importante perguntar sobre a forma pelo qual os funcionários tomaram conhecimento da UC e o resultado encontrado esta descrito na tabela 9.

**Tabela 9 – Forma pela qual tomaram conhecimento da Universidade Corporativa**

<b>Como você tomou conhecimento da Universidade Corporativa?</b>				
	CEF		BRADESCO	
	Fa*	Fr*%	Fa*	Fr*%
<b>Através dos gestores</b>	4	31%	3	100%
<b>Pela Internet</b>	1	8%	0	0%
<b>Pelos colegas</b>	2	15%	0	0%
<b>Durante o seminário de integração</b>	6	46%	0	0%
<b>Outro</b>	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	13	100%	3	100%

**Fa= frequência absoluta Fr= frequência relativa**

**Fonte:** dados primários (setembro-2014).

Em análise ao resultado observa-se que os gestores têm papel importante na divulgação da Universidade Corporativa, pois, todos os três entrevistados do BRADESCO e quatro da CEF afirmaram que tomaram conhecimento da UC através dos mesmos e seis dos empregados da CEF através do seminário de integração. Isso contempla o que afirma Eboli (2004) que cada vez mais os líderes estão participando e se envolvendo no Sistema de Educação Corporativa para assim desenvolver suas equipes.

A tabela 10 mostra o resultado encontrado quanto à percepção que os funcionários têm sobre a precisão das informações do portal.

**Tabela 10 – Precisão das informações do portal**

<b>As informações Disponíveis no portal são precisas:</b>				
	CEF		BRADESCO	
	Fa*	Fr*%	Fa*	Fr*%
<b>Concordo totalmente</b>	6	46%	1	33%
<b>Concordo parcialmente</b>	5	38%	1	33%
<b>Concordo</b>	2	15%	1	33%
<b>Discordo parcialmente</b>	0	0%	0	0%
<b>Discordo totalmente</b>	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	13	100%	3	100%
<b>Fa= frequência absoluta Fr= frequência relativa</b>				

**Fonte:** dados primários (setembro-2014).

A questão está relacionada se as informações disponíveis no portal são precisas onde houve um equilíbrio nas respostas do BRADESCO, pois nas respostas concordo totalmente, concordo parcialmente e concordo obtiveram para cada uma o número de um respondente, por outro, na CEF essas mesmas alternativas tiveram um total de respondentes de seis, cinco, dois, respectivamente. Teixeira (2001) ressalta que as UC têm a função de preparar as pessoas para o atual contexto organizacional, onde o mercado é altamente competitivo. Assim sendo as informações fornecidas devem estar alinhadas a este pensamento.

Na tabela 11 encontra-se a classificação dos conteúdos dos cursos oferecidos pelas UCs.

**Tabela 11 – Classificação do conteúdo dos cursos da UC**

<b>Como você classifica o conteúdo dos cursos oferecidos pela Universidade?</b>				
	CEF		BRADESCO	
	Fa*	Fr*%	Fa*	Fr*%
<b>Excelente</b>	1	8%	1	33%
<b>Muito Bom</b>	4	31%	1	33%
<b>Bom</b>	8	62%	1	33%
<b>Regular</b>	0	0%	0	0%
<b>Péssimo</b>	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	13	100%	3	100%
<b>Fa= frequência absoluta Fr= frequência relativa</b>				

**Fonte:** dados primários (setembro-2014).

Os funcionários da CEF classificam os cursos oferecidos pela Universidade em sua grande maioria bons onde oito funcionários tiveram esta percepção; e no BRADESCO as respostas excelentes, muito bom e bom tiveram um respondente para cada um desses aspectos. Nesta questão não houve nenhuma resposta negativa quanto ao aspecto questionado. Neste sentido Campos e Guimarães (2008) comentam que a gestão de recursos humanos tem o papel de atrair, manter e desenvolver as pessoas que desempenham as atividades dentro da organização. Devendo fornecer cursos de qualidade para uma melhor qualificação.

Quanto ao direcionamento dos cursos para as atividades desempenhadas em cada cargo podem-se observar as respostas obtidas na tabela 12.

**Tabela 12 – Direcionamento dos cursos para as atividades desempenhadas**

<b>Os cursos disponibilizados são direcionados para a atividade que você desempenha?</b>				
	CEF		BRADESCO	
	Fa*	Fr*%	Fa*	Fr*%
<b>Sim</b>	4	31%	3	100%
<b>Parcial</b>	9	69%	0	0%
<b>Não tenho opinião Formada</b>	0	0%	0	0%
<b>Não</b>	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	13	100%	3	100%

**Fa= frequência absoluta Fr= frequência relativa**

**Fonte:** dados primários (setembro-2014).

A respeito dos cursos disponibilizados serem direcionados para as atividades que os funcionários desempenham na CEF quatro funcionários afirmaram que sim, enquanto no BRADESCO para esta alternativa todos os funcionários responderam que sim, porém na CEF nove dos respondentes acreditam que isso se dá de forma parcial. Mais uma vez podem-se observar lacunas no processo de aprendizagem da CEF, pois segundo Quartiero e Bianchetti (2005) os cursos e programas devem ter como base as necessidades do negócio, além de aliar a teoria à prática.

Na tabela 13 estão listados os motivos e frequências de respostas sobre o que, leva os funcionários a buscar a Universidade Corporativa.

Tabela 13 – Motivo pelo qual buscam a Universidade Corporativa

Por qual motivo você busca a Universidade corporativa?				
	CEF		BRADESCO	
	Fa*	Fr*%	Fa*	Fr*%
Para atingir metas	3	23%	0	0%
Para descontrair durante o expediente	0	0%	0	0%
Para adquirir mais conhecimento	9	69%	3	100%
Para ganhar pontuação nos processos seletivos	1	8%	0	0%
Outro	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>Fa= frequência absoluta Fr= frequência relativa</b>				

Fonte: dados primários (setembro-2014).

Em análise a tabela, pode-se dizer que o maior motivo pelo qual os funcionários buscam a Universidade corporativa é para adquirir mais conhecimento com nove respondentes do total das respostas da CEF e três do BRADESCO, porém três dos entrevistados da CEF buscam a mesma para atingir metas, isto pode ser explicado pelo fato da alta concorrência no setor financeiro que segundo De Paula (2012) o setor bancário das economias avançadas tem passado por intensas transformações em função da liberalização financeira que diluiu as fronteiras entre os diferentes segmentos do sistema e os fluxos financeiros entre países, e também em função dos avanços tecnológicos das telecomunicações e informática, que permitiram maior processamento de informações. Além disso, um dos funcionários da CEF busca a UC para ganhar pontuação nos processos seletivos.

A tabela 14 mostra a percepção dos funcionários quanto a forma de realização dos cursos.

Tabela 14 – Forma de realização dos cursos

De que forma você já realizou os cursos através da Universidade Corporativa?				
	CEF		BRADESCO	
	Fa*	Fr*%	Fa*	Fr*%
Somente presencial	0	0%	0	0%
Somente à distância	3	23%	0	0%
À distância e presencial	10	77%	3	100%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>200%</b>
<b>Fa= frequência absoluta Fr= frequência relativa</b>				

Fonte: dados primários (setembro-2014).

Ao serem questionados sobre a forma com que já realizaram os cursos através da Universidade Corporativa dez dos respondentes da CEF já realizaram cursos à distância e presencial e três somente à distância, no entanto todos os funcionários do BRADESCO realizaram cursos tanto na modalidade à distância quanto presencial. Segundo Campos e Guimarães (2008) a educação à distância permite que o aprendizado seja adequado ao ritmo à disponibilidade de tempo e às características de cada profissional. Além disso, Meister (1999) argumenta que a Universidade Corporativa deve utilizar-se de múltiplas formas de aprendizagem.

Pode-se observar na tabela 15 o resultado encontrado quanto à percepção dos funcionários sobre a importância que o aprendizado traz para o trabalho na instituição financeira.

**Tabela 15 – Percepção quanto à importância do aprendizado para o trabalho**

<b>Considero o Portal uma importante fonte de aprendizado para o meu trabalho diário:</b>				
	CEF		BRADESCO	
	Fa*	Fr*%	Fa*	Fr*%
<b>Concordo totalmente</b>	5	38%	3	100%
<b>Concordo parcialmente</b>	5	38%	0	0%
<b>Concordo</b>	3	23%	0	0%
<b>Discordo parcialmente</b>	0	0%	0	0%
<b>Discordo totalmente</b>	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	13	100%	3	100%
<b>Fa= frequência absoluta Fr= frequência relativa</b>				

**Fonte:** dados primários (setembro-2014).

Ao serem questionados se consideram o portal uma importante fonte de aprendizado para o seu trabalho diário todos respondentes do BRADESCO concordaram totalmente, enquanto cinco da CEF responderam concordar parcialmente e o mesmo número de respondentes para concordo totalmente, os demais três funcionários apenas concordam com a afirmação apresentada. Segundo Boog (2001, p. 21) “o treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo. Pode ser aplicado a todos os níveis e setores da empresa”.

Quanto a utilidade dos treinamentos oferecidos no portal da UC pode-se observar o resultado na tabela 16.

Tabela 16 – Utilidade dos treinamentos do portal

<b>O portal oferece treinamentos úteis para seu trabalho:</b>				
	CEF		BRADESCO	
	Fa*	Fr*%	Fa*	Fr*%
<b>Concordo totalmente</b>	2	15%	3	100%
<b>Concordo parcialmente</b>	5	38%	0	0%
<b>Concordo</b>	4	31%	0	0%
<b>Discordo parcialmente</b>	2	15%	0	0%
<b>Discordo totalmente</b>	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	13	100%	3	100%
<b>Fa= frequência absoluta Fr= frequência relativa</b>				

**Fonte:** dados primários (setembro-2014).

Ao que se refere ao portal da UC oferecer treinamentos úteis para o trabalho de seus funcionários, mais uma vez todos os respondentes do BRADESCO concordaram totalmente com a afirmação exposta, em contra partida dois dos funcionários da CEF concordam totalmente, cinco concordam parcialmente, quatro concordam e dois discordam parcialmente. Observando-se assim que o Bradesco está muito mais alinhado e que na CEF apresentam-se discordâncias quanto a esta afirmação. No entendimento de Teixeira (2001, p. 38) “o processo de ensino, chamado também de aprendizagem passa a ser muito mais contínuo planejado e conforme a necessidade das pessoas.”.

A tabela 17 apresenta os resultados encontrados quanto às ferramentas disponíveis no portal e sua importância na percepção dos funcionários que foram amostra deste estudo.

Tabela 17 – Ferramentas de aprendizado disponíveis no portal

<b>As ferramentas de aprendizado disponíveis no portal são importantes para seu desenvolvimento dentro da organização?</b>				
	CEF		BRADESCO	
	Fa*	Fr*%	Fa*	Fr*%
<b>Sim</b>	7	54%	3	100%
<b>Parcial</b>	5	38%	0	0%
<b>Não tenho opinião Formada</b>	1	8%	0	0%
<b>Não</b>	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	13	100%	3	100%
<b>Fa= frequência absoluta Fr= frequência relativa</b>				

**Fonte:** dados primários (setembro-2014).



Em relação às ferramentas de aprendizagem disponíveis no portal, para um dos respondentes da CEF ainda não está bem claro sua importância para o desenvolvimento dos mesmos dentro da organização, já sete declararam que as ferramentas de aprendizado disponíveis no portal são importantes para o desenvolvimento deles dentro da organização. O que se difere do que é observado no BRADESCO onde todos responderam considerar importantes essas ferramentas. Campos e Guimarães (2008, p.15) destacam que “a valorização das pessoas irá fortalecer ainda mais o relacionamento com a empresa, principalmente quando elas próprias percebem motivação para seu desenvolvimento”.

Para o *layout* da UC e como os respondentes entendem a sua interpretação e estímulo à aprendizagem pode-se observar na tabela 18 as respostas encontradas.

**Tabela 18 – *Layout* da Universidade corporativa**

<b>Você considera o layout da universidade corporativa fácil de interpretar e estimulante à aprendizagem?</b>				
	CEF		BRADESCO	
	Fa*	Fr*%	Fa*	Fr*%
<b>Sim</b>	3	23%	1	33%
<b>Parcial</b>	10	77%	2	67%
<b>Não tenho opinião Formada</b>	0	0%	0	0%
<b>Não</b>	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	13	100%	3	100%

**Fa= frequência absoluta Fr= frequência relativa**

**Fonte:** dados primários (setembro-2014).

Questionados sobre o *layout* da UC dez dos entrevistados da CEF e dois do BRADESCO informaram ser parcial a facilidade de interpretação e estimulação à aprendizagem, porém três dos respondentes da CEF e um dos respondentes do Bradesco acreditam que o layout da UC tem fácil interpretação e é estimulante à aprendizagem. Para que haja sucesso no modelo da UC é preciso que exista um equilíbrio entre as demandas dos funcionários e compreender as metas estratégicas da organização (MEISTER, 1999). Para tanto é preciso que a forma como é estruturado o *layout* venha a ser um facilitador e também fazer com que o funcionário se sinta estimulado.

A tabela 19 mostra a percepção dos funcionários quanto a importância das informações do portal no auxílio da carreira.

**Tabela 19 – Informações do portal e carreira**

<b>As informações do portal ajudaram você na carreira?</b>				
	CEF		BRADESCO	
	Fa*	Fr*%	Fa*	Fr*%
<b>Sim</b>	5	38%	2	67%
<b>Parcial</b>	6	46%	1	33%
<b>Não tenho opinião Formada</b>	1	8%	0	0%
<b>Não</b>	1	8%	0	0%
<b>TOTAL</b>	13	100%	3	100%

**Fa= frequência absoluta Fr= frequência relativa**

**Fonte:** dados primários (setembro-2014).

Em análise ao resultado sobre se as informações do portal os ajudaram na carreira um dos respondentes da CEF disse que não, e um respondente disse não ter opinião formada. Enquanto seis dos respondentes da CEF e um do BRADESCO acreditam que as informações os ajudaram parcialmente na carreira, outros cinco da CEF e dois do BRADESCO confirmaram que as informações do portal os ajudaram na carreira. Para Eboli (2004) o indivíduo precisa ter maturidade e autoconhecimento para que tenha consciência do real sentido da aprendizagem e desenvolvimento contínuos.

Pode-se observar na tabela 20 a percepção sobre a avaliação dos conhecimentos adquiridos através dos cursos oferecidos pela UC, na percepção dos respondentes.

**Tabela 20 – Avaliação dos conhecimentos adquiridos na UC**

<b>Como a organização avalia os conhecimentos adquiridos na Universidade corporativa?</b>				
	CEF		BRADESCO	
	Fa*	Fr*%	Fa*	Fr*%
<b>Não avalia</b>	1	8%	0	0%
<b>Imediatamente após a realização do curso com a avaliação de resultados</b>	5	38%	2	67%
<b>Na avaliação de desempenho do funcionário</b>	4	31%	0	0%
<b>Imediatamente após a realização do curso com a avaliação de reação</b>	2	15%	1	33%
<b>Outra forma(s)</b>	1	8%	0	
<b>TOTAL</b>	13	100%	3	100%

**Fa= frequência absoluta Fr= frequência relativa**

**Fonte:** dados primários (setembro-2014).

Na questão quanto a avaliação dos conhecimentos adquiridos através dos cursos da Universidade corporativa, percebe-se que não há muita clareza entre os funcionários quanto aos métodos utilizados. Na CEF um funcionário respondeu que a empresa não avalia, cinco responderam que é feita avaliação imediatamente após a realização dos cursos com a avaliação de resultados, quatro responderam que ocorre na avaliação de desempenho do funcionário, e dois funcionários responderam que é feita imediatamente após a realização do curso com avaliação de reação; e um respondente que a avaliação é realizada de outra forma como citado pelo técnico bancário, que possui de seis a 12 anos de Caixa “Nos cursos à distância fazemos a prova e somos avaliados nos cursos presenciais”.

No BRADESCO também acontece esta falta de clareza, pois dois responderam que a avaliação é feita imediatamente após a realização do curso com avaliação de resultados e um que isso se dá mediante avaliação imediatamente após a realização do curso com avaliação de reação.

Em sua obra Meister (1999) destaca quatro níveis de medidas de avaliação criadas por Donald Kirkpatrick para que se possa avaliar o treinamento da universidade de uma melhor forma. São eles:

Nível 1: Avaliação do participante (o participante gostou do programa? – avaliação de reação);

Nível 2: Aquisição de conhecimento/qualificações (o participante conseguirá passar em um teste sobre o assunto, ele aprendeu alguma coisa?);

Nível 3: Transferência para o trabalho (ele aplicou o que aprendeu ao voltar para o trabalho?);

Nível 4: Retorno sobre o investimento (a nova qualificação está economizando ou gerando dinheiro para a organização?).

Além disso, Eboli (2004) ressalta que embora a mensuração da contribuição das UCs seja uma preocupação forte das empresas na prática ainda ela não ocorre. De nada adianta implementar este modelo se não se sabe seu real impacto sobre a organização e se seus objetivos estratégicos estão sendo alcançados.

A tabela 21 traz o resultado encontrado quanto a valorização adquirida através da UC na percepção dos funcionários que responderam ao questionário aplicado.

**Tabela 21 – Valorização da aprendizagem adquirida da UC**

<b>Você considera que a empresa valoriza a aprendizagem através da Universidade corporativa?</b>				
	CEF		BRADESCO	
	Fa*	Fr*%	Fa*	Fr*%
<b>Sim. Como?</b>	2	15%	2	67%
<b>Parcial. Como?</b>	6	46%	1	33%
<b>Não tenho opinião formada</b>	3	23%	0	0%
<b>Não</b>	2	15%	0	0%
<b>TOTAL</b>	13	100%	3	100%
<b>Fa= frequência absoluta Fr= frequência relativa</b>				

**Fonte:** dados primários (setembro-2014).

Quanto à valorização da aprendizagem adquirida através da UC dois dos funcionários da CEF afirmaram que existe a valorização, seis que ela é parcial, três não têm opinião formada e dois acham que não existe valorização. Entretanto no BRADESCO dois disseram que a empresa valoriza a aprendizagem e um que isso acontece de forma parcial. Gil (2001, p. 119) destaca que “os programas de treinamento, além de visarem capacitar os trabalhadores para o desempenho de tarefas, passaram a incluir também objetivos voltados ao relacionamento interpessoal e sua integração à organização”.

Para as respostas dadas pelos funcionários quando a opção foi “sim ou parcial” lista-se a explicação da valorização. Quanto às respostas afirmativas pode-se listar como essa valorização é percebida de forma descritiva e por instituição bancária, sendo:

#### CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

1. “Cobrando metas” (escriturário ou caixa - 13 a 25 anos de empresa);
2. “Dando/oferecendo oportunidade de crescimento profissional” (escriturário ou caixa-06 a 12 anos de empresa).

#### BRADESCO

1. “Promovendo o funcionário” (escriturário ou caixa - 0 a 5 anos de empresa);
2. “Dando oportunidade de crescimento” (escriturário ou caixa - 13 a 25 anos de empresa).

Quando às respostas onde a valorização da aprendizagem acontece de forma parcial encontrou-se as seguintes:

#### CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

1. “Pontuação” (escriturário ou caixa - 0 a 5 anos de empresa);
2. “Poucos cursos para fazer em casa” (gerente - 6 a 12 anos de empresa);

3. “Para currículo, para exercer função” (escriturário ou caixa- acima de 25 anos de empresa);
4. “Nas avaliações” (gerente - acima de 25 anos de empresa);
5. “Processos seletivos internos” (escriturário ou caixa - 13 a 25 anos de empresa);
6. “Os cursos oferecidos não se aplicam na RERET-retaguarda” (TBN – Técnico Bancário Novo - 6 a 12 anos de empresa).

#### BRADESCO

1. “Não possui um reconhecimento claro aos participantes” (gerente - 6 a 12 anos de empresa);

Meister (1999) comenta sobre autogerenciamento da carreira, onde é necessário identificar as qualificações e conhecimentos necessários para que seja agregado valor no ambiente de negócio e trabalhar para adquiri-los.

A tabela 22 mostra a percepção dos funcionários quanto a aplicação das habilidades e conhecimentos adquiridos através das UCs.

**Tabela 22 – Aplicação das habilidades e conhecimentos**

<b>As tarefas facilitam a aplicação das novas habilidades e conhecimentos?</b>				
	<b>CEF</b>		<b>BRADESCO</b>	
	<b>Fa*</b>	<b>Fr*%</b>	<b>Fa*</b>	<b>Fr*%</b>
<b>Sim</b>	7	54%	3	100%
<b>Não</b>	0	0%	0	0%
<b>Parcialmente</b>	6	46%	0	0%
<b>TOTAL</b>	13	100%	3	100%

**Fa= frequência absoluta Fr= frequência relativa**

**Fonte:** dados primários (setembro-2014).

Para seis dos entrevistados da CEF as tarefas facilitam parcialmente a aplicação das novas habilidades e conhecimentos, no entanto, sete afirmaram que as tarefas que exercem facilitam essa aplicação de habilidades e conhecimentos novos. Porém, no BRADESCO obteve-se uma perspectiva positiva, pois todos responderam que as tarefas que os mesmos executam são facilitadoras para a aplicação das novas habilidades e conhecimentos. Para Eboli (2004), a empresa é quem decide por critérios próprios, o que é mais adequado às suas necessidades. Além disso, para Campos e Guimarães (2008) é necessário fornecer oportunidades para que se possa aplicar as competências que estão sendo desenvolvidas.

Também sondou-se se há o estabelecimento de objetivos de trabalho que lhes motivem a aplicação de novas habilidades e as respostas encontradas podem ser observadas na tabela 23.

**Tabela 23 – Estabelecimentos de objetivos para aplicação de novas habilidades**

<b>Estabelece(m) objetivos de trabalho que lhe encorajam a aplicar novas habilidades?</b>				
	CEF		BRADESCO	
	Fa*	Fr*%	Fa*	Fr*%
<b>Sim</b>	4	31%	2	67%
<b>Não</b>	4	31%	0	0%
<b>Parcialmente</b>	5	38%	1	33%
<b>TOTAL</b>	13	100%	3	100%

**Fa= frequência absoluta Fr= frequência relativa**

**Fonte:** dados primários (setembro-2014).

Para cinco dos funcionários da CEF e um do BRADESCO ocorre o estabelecimento parcial de objetivos de trabalho que os encorajam a aplicar novas habilidades, no entanto quatro dos respondentes da CEF disseram não haver este estabelecimento de objetivos, e os que afirmaram haver são quatro funcionários da CEF e dois do BRADESCO. As Universidades Corporativas acabam transferindo a tarefa de aprendizagem a líderes internos a fim de que os mesmos repassem seus conhecimentos, essa cultura de aprendizagem transforma a organização por meio do maior envolvimento dos funcionários, pois os mesmos exploram atitudes proativas melhorando seu trabalho (TEIXEIRA, 2001).

Na tabela 24 observa-se a percepção dos funcionários quanto ao suporte dispensado para tirar as dúvidas.

**Tabela 24 – Suporte para tirar dúvidas**

<b>Há suporte para tirar dúvidas sobre o uso das novas habilidades?</b>				
	CEF		BRADECO	
	Fa*	Fr*%	Fa*	Fr*%
<b>Sim</b>	6	46%	3	100%
<b>Não</b>	2	15%	0	0%
<b>Parcialmente</b>	5	38%	0	0%
<b>TOTAL</b>	13	100%	3	100%

**Fa= frequência absoluta Fr= frequência relativa**

**Fonte:** dados primários (setembro-2014).

Quanto ao suporte para tirar dúvidas sobre o uso das novas habilidades dois dos respondentes da CEF afirmaram não haver suporte, cinco que este suporte é parcial e seis que há suporte neste quesito. Em contra partida no BRADESCO todos responderam haver suporte, havendo grande discrepância entre os dois bancos, pois de nada adianta implantar um sistema de ensino se não há um suporte de como o mesmo deve ou não ser aplicado. Seguindo este mesmo pensamento Meister (1999) diz que a orientação é considerada um processo estratégico.

Na sequência, os funcionários deviam emitir sua percepção quanto ao apoio vindo dos supervisores e os resultados estão contemplados na tabela 25.

**Tabela 25 – Apoio dos supervisores**

<b>Os supervisores apoiam as tentativas que você faz para utilizar no trabalho novas habilidades que você aprendeu em treinamentos:</b>				
	CEF		BRADESCO	
	Fa*	Fr*%	Fa*	Fr*%
<b>Sim</b>	4	31%	2	67%
<b>Não</b>	0	0%	0	0%
<b>Parcialmente</b>	9	69%	1	33%
<b>TOTAL</b>	13	100%	3	100%
<b>Fa= frequência absoluta Fr= frequência relativa</b>				

**Fonte:** dados primários (setembro-2014).

Em relação ao apoio que os supervisores dão as tentativas de utilizar as novas habilidades que foram vistas nos treinamentos, quatro dos respondentes da CEF e dois dos respondentes do BRADESCO afirmaram que existe este apoio, porém nove e um dos respondentes da CEF e BRADESCO respectivamente declararam que este apoio é parcial. Isso vai ao encontro do que Campos e Guimarães (2008, p. 36) defendem quando comentam sobre um dos papéis principal dos gestores neste contexto que é “[...] fornecer oportunidades adequadas e pertinentes para o treinando aplicar as competências que estão sendo desenvolvidas”.

Na tabela 26 pode-se observar o resultado encontrado quanto a qualidade do serviço após absorver o conteúdo do treinamento disponibilizado através da UC.

Tabela 26 – Melhora das atividades relacionadas ao treinamento

A qualidade do seu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento?				
	CEF		BRADESCO	
	Fa*	Fr*%	Fa*	Fr*%
<b>Sim</b>	5	38%	3	100%
<b>Não</b>	3	23%	0	0%
<b>Parcialmente</b>	5	38%	0	0%
<b>TOTAL</b>	13	100%	3	100%
<b>Fa= frequência absoluta Fr= frequência relativa</b>				

Fonte: dados primários (setembro-2014).

Quanto à questão da qualidade do trabalho melhorar nas atividades diretamente relacionadas aos conteúdos dos treinamentos cinco dos respondentes da CEF afirmaram que houve melhora, enquanto cinco que esta melhora foi parcial e três que não houve melhora. Por outro lado todos os entrevistados do BRADESCO afirmaram que houve melhora nas atividades. Segundo Meister (2005) a implantação de uma Universidade Corporativa passa por várias etapas, e pular algumas delas não produzirá os resultados finais esperados e também não permitirá fortalecer a capacidade de aprendizagem dos funcionários da organização.

Na questão 27 do questionário solicitou-se que os funcionários relacionassem pontos fracos observados dentro da UC e no processo de aprendizagem. As respostas referentes à CEF estão relacionadas no quadro 2.



**Quadro 3 – Pontos fracos observados pelos funcionários da CEF**

CEF		
Opinião	Função	Tempo de empresa
Os cursos da UC são mais voltados ao atendimento direto ao público e não possui cursos para os que trabalham da retaguarda	TBN	6 a 12 anos
Lentidão no acesso aos cursos/ falta de horário para estudar durante o expediente / falta de computadores disponíveis, pelo fato de eu estar todo dia no caixa	Escriturário ou caixa	6 a 12 anos
Pouco tempo disponível para acesso	Escriturário ou caixa	13 a 25 anos
Falta de disponibilidade de tempo para realização dos treinamentos da UC para que tenham melhor aproveitamento tanto em qualidade quanto em quantidade	Escriturário ou caixa	13 a 25 anos
O método de aprendizagem / prefiro cursos presenciais	Escriturário ou caixa	13 a 25 anos
Não tem um tempo certo para fazer os cursos durante a jornada de trabalho.	Escriturário ou caixa	6 a 12 anos
Falta de tempo para realizar os cursos	Escriturário ou caixa	6 a 12 anos
A teoria aprendida não reflete a realidade/ falta de tempo	Gerente	13 a 25 anos
Os cursos não são práticos	Escriturário ou caixa	0 a 5 anos
Pouco tempo para acessar no dia- a- dia/ poucos cursos para acessar off-line em casa	Gerente	6 a 12 anos
A empresa não disponibiliza o tempo para a UC	TBN	Acima e 25 anos
Não há tempo para fazer os cursos, e quando se faz se parte direto para a avaliação para ser mais rápido.	Escriturário ou caixa	Acima e 25 anos
Dificuldade de utilizar a Universidade e o serviço	Gerente	Acima e 25 anos

**Fonte:** dados primários (setembro-2014).

O maior problema que se pode observar e que foi citado pelos funcionários da CEF é a falta de tempo disponível para realizar os cursos principalmente durante a jornada de trabalho. Outros ainda destacam a pouca quantidade de cursos para serem realizados *off-line*. Outro ponto fraco é a falta de cursos práticos direcionados para setores ou cargos específicos e que possam ser empregados na realidade do trabalho diário. Uma minoria ainda destaca problemas de lentidão e dificuldade no acesso da Universidade corporativa.

No quadro 3 destacam-se os pontos fracos citados pelos funcionários do BRADESCO.

**Quadro 4 – Pontos fracos observados pelos funcionários do BRADESCO**

BRADESCO		
Opinião	Função	Tempo de empresa
A não participação dos colaboradores na elaboração dos conteúdos	Escriturário ou caixa	13 a 15 anos
Tempo para realizar os cursos no horário de trabalho/ falta de planejamento claro de cursos a realizar para assumir determinado cargo	Gerente	6 a 12 anos

**Fonte:** dados primários (setembro-2014).

Já em relação ao BRADESCO um funcionário não respondeu este questionamento dizendo que não há nenhum ponto fraco em sua percepção e os demais citam falta de tempo, pouca clareza de quais cursos precisam ser realizados para assumir determinado cargo e falta de colaboração dos colaboradores na elaboração dos conteúdos, acredita-se que com relação a este último aspecto citado, o mesmo não venha a se concretizar tendo em vista que como já foi citado, o foco da Universidade Corporativa é atingir objetivos estratégicos, onde os funcionários poderiam então apenas opinar e dar dicas com relação aos conteúdos que acreditam causar maior impacto neste sentido, mas não de eles mesmos elaborarem os conteúdos. Segundo Mendes (2009) deve-se atentar para a importância de se trabalhar em programas estruturados e sob medida para cada empresa, de forma que atenda seus negócios, suas estratégias e metas, enfim o seu próprio universo.

A tabela 28 apresenta os resultados frente ao questionamento sobre o alinhamento da UC ao planejamento estratégico da instituição bancária.

**Tabela 28 – Alinhamento da UC ao planejamento estratégico**

Você considera que a Universidade corporativa está alinhada ao planejamento estratégico do banco?				
	CEF		BRADESCO	
	Fa*	Fr*%	Fa*	Fr*%
<b>Sim</b>	6	46%	2	67%
<b>Parcial</b>	6	46%	1	33%
<b>Não tenho opinião Formada</b>	1	8%	0	0%
<b>Não</b>	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	13	100%	3	100%

**Fa= frequência absoluta Fr= frequência relativa**

**Fonte:** dados primários (setembro-2014).

No questionamento sobre o alinhamento da UC ao planejamento estratégico do banco seis dos entrevistados da CEF entendem que há esse alinhamento, porém seis que este alinhamento é parcial, e um não tem opinião formada quanto a este quesito talvez por desconhecer o planejamento estratégico do banco em que trabalha e também não conhecer a fundo a UC. Já no Bradesco dois responderam que sim e um que isso se dá de forma parcial. Sem foco na estratégia não há como alinhar a gestão de pessoas aos objetivos da organização (CAMPOS; GUIMARÃES, 2008), ainda neste mesmo raciocínio Quartiero e Bianchetti (2005) concluem que uma cultura de aprendizagem contínua proporciona a aquisição de novas competências que são atreladas às estratégias empresariais assegurando assim vantagens competitivas de longo prazo.

Pode-se observar na tabela 29 a percepção dos funcionários quanto a realização dos cursos dentro da jornada de trabalho.

**Tabela 29 – Realização dos cursos e jornada de trabalho**

<b>Os cursos são realizados dentro da sua jornada de trabalho?</b>				
	CEF		BRADESCO	
	Fa*	Fr*%	Fa*	Fr*%
<b>Sim</b>	5	38%	0	0%
<b>Não</b>	1	8%	1	33%
<b>Parcialmente</b>	7	54%	2	67%
<b>TOTAL</b>	13	100%	3	100%

**Fa= frequência absoluta Fr= frequência relativa**

**Fonte:** dados primários (setembro-2014).

A maioria dos respondentes da CEF afirmou que realizam os cursos parcialmente dentro de sua jornada de trabalho com um total de sete respondentes; outros cinco realizam os cursos dentro da jornada de trabalho. Em contra partida no BRADESCO dois realizam os cursos parcialmente dentro de sua jornada de trabalho e um não o faz dentro da jornada de trabalho. Ressaltando assim um dos pontos fracos já citados anteriormente por grande parte dos entrevistados. Com a educação corporativa “trabalho e aprendizagem sobrepõe-se nas empresas. O indivíduo é estimulado ou compelido, pelas transformações do mundo do trabalho a complementar seus estudos dentro e fora da empresa” (QUARTIERO; BIANCHETTI, 2005, p. 10).

Sondou-se junto aos funcionários quais ações deveriam ser implementadas para incentivar a realização dos cursos na universidade corporativa e as opiniões foram listadas na tabela 30.

**Tabela 30 – Ações para incentivo na realização dos cursos**

Na sua opinião qual ação deveria ser implementada para incentivar a realização dos cursos na Universidade?				
	CEF		BRADESCO	
	Fa*	Fr*%	Fa*	Fr*%
Melhorias no acesso/ navegação do curso	0	0%	0	0%
Ambiente virtual e cursos mais interativos	0	0%	1	33%
Publicação de cursos voltados mais diretamente para a sua área de atuação	5	38%	0	0%
Definição de horário para estudar durante a jornada de trabalho	8	62%	2	67%
Outro	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fa= frequência absoluta Fr= frequência relativa**

**Fonte:** dados primários (setembro-2014).

Na opinião dos entrevistados em relação a qual ação deveria ser implementada para incentivar a realização dos cursos na Universidade, tanto na CEF quanto no BRADESCO a definição de horário para estudar durante a jornada de trabalho foi a opção que obteve maior número de respondentes em ambas as empresas, uma minoria optou pela publicação de cursos voltados mais diretamente para a sua área de atuação e também em ambiente virtual e cursos mais interativos. Campos e Guimarães (2008) complementam que este novo modelo de aprendizagem está criando novos hábitos diferentes daqueles incentivados pelo ensino presencial. Desta forma deve-se pensar e avaliar os horários possíveis para estudo durante a jornada de trabalho ou até mesmo fora dela.

Para encerrar a investigação solicitou-se através da questão 31: Fique a vontade para sugerir, criticar ou comentar algo mais sobre a UC. E resposta a esse questionamento foram formulados os quadros 4 com os comentários sobre a CEF e 5 com as respostas referentes ao BRADESCO, sendo que nem todos os entrevistados responderam essa questão.

**Quadro 5 – Comentários sobre a Universidade Corporativa da CEF**

CEF		
Opinião	Função	Tempo de empresa
“Os cursos extensos são cansativos e desestimulantes, pois quando você lê todo o conteúdo no final na hora de fazer a prova você não lembra mais a matéria ou o conteúdo do início e meio, só me lembro do final do conteúdo, pois são vários horas e dias de estudo, e juntando com o estresse do dia a dia de trabalho na Caixa”;	TBN	6 a 12 anos
“Devíamos ter acesso aos cursos para estudarmos em casa com autorização do gerente com carga horária limitada de 10 horas ano. Estipular uma semana para cada colega fazer seus cursos (quero dizer) uma semana para cada um dentro do horário de trabalho com a permissão do gerente geral”;	Escriturário ou caixa	6 a 12 anos
“A Caixa Econômica Federal atua em muitas áreas e o perfil de seus quase 100.000 mil funcionários é muito variado, tornando difícil atender a expectativa de cada um. Melhor seria cursos mais superficiais ou básicos com aprimoramento em cursos presenciais”;	Escriturário ou caixa	13 a 25 anos
“Excelente ferramenta para aperfeiçoamento ou então tomar conhecimento sobre determinado assunto, porém, é somente um "apoio", pois te dá dicas e noção do tema”;	Gerente	13 a 25 anos
“Faltam cursos mais práticos com dicas que ensinem coisas do dia a dia”;	Escriturário ou caixa	0 a 5 anos
“UC faço para ajudar na pontuação da gestão da agência que há pontos pela quantidade de cursos realizados pelo empregado e faço os cursos para ajudar nas metas”;	Escriturário ou caixa	Acima de 25 anos
“Houve uma época onde eu podia acessar a UC estando em casa onde fiz inúmeros cursos sempre por iniciativa própria. Há tempos tal possibilidade não existe e a quantidade de cursos feitos por mim caíram drasticamente”.	Gerente	Acima de 25 anos

**Fonte:** dados primários (setembro-2014).

Em análise ao quadro percebe-se que apenas seis funcionários da CEF a responderam. Dentre eles apenas um enfatizou que a UC é uma excelente ferramenta. Os demais citaram pontos fracos, como: cursos desestimulantes, pois são extensos e cansativos; que o melhor seria cursos mais básicos com aprimoramento em cursos presenciais; falta de cursos práticos; e um funcionário demonstrou estar totalmente desmotivado em relação à realização dos cursos para seu aperfeiçoamento e aprendizagem, pois respondeu: “UC faço para ajudar na pontuação da agência - que há pontos pela quantidade de cursos realizados pelo empregado - e faço os cursos para ajudar nas metas” (escriturário ou caixa - acima de 25 anos de empresa).

Além disso, um gerente com mais de 25 anos de empresa cita que houve uma época onde ele podia acessar a UC em casa, o que facilitava a realização dos cursos, porém hoje isto já não é mais possível, o que fez com que a quantidade de cursos por ele realizados caísse drasticamente. Neste caso observa-se que nem mesmo o gerente participa do processo de aprendizagem através da UC. Desta forma o mesmo não tem uma postura pró ativa e argumentos para conduzir o aprendizado e a participação de sua equipe conforme defende Eboli (2004).

**Quadro 6 – Comentários sobre a Universidade Corporativa do BRADESCO**

BRADESCO		
Opinião	Função	Tempo de empresa
Acredito que deveriam definir um horário dentro da jornada de trabalho para a realização dos cursos à distância	Escriturário ou caixa	0 a 5 anos
Acredito que as universidades corporativas são uma excelente fonte de conhecimento e aprimoramento das nossas competências, porém por estarmos distantes dos grandes centros onde são realizados os cursos presenciais, acaba dificultando a participação pela locomoção até esses locais.	Gerente	6 a 12 anos

**Fonte:** dados primários (setembro-2014).

No BRADESCO dos três funcionários entrevistados, dois responderam o questionamento colocado. Onde um funcionário levantou um ponto fraco já observado anteriormente, onde se refere a falta de tempo e a não definição de horários dentro da jornada de trabalho para a realização dos cursos à distância.

Já o gerente teve a mesma postura de um dos gerentes da CEF, a de ressaltar pontos fortes dizendo que a UC é uma excelente fonte de conhecimento e aprimoramento das competências dos funcionários, porém existe a dificuldade de participação de cursos presenciais devido a distância dos grandes centros.

#### 4.2.3 Universidade Corporativa CEF X Universidade Corporativa BRADESCO

Esta pesquisa tomou por base uma pequena amostra de duas grandes empresas do setor financeiro, mesmo assim pode-se observar uma tendência nas respostas e desta forma fazer as devidas análises. Propositamente buscou-se comparar uma empresa essencialmente

pública e outra essencialmente privada, para que além dos objetivos específicos e geral fosse possível fazer uma comparação neste sentido, se, por exemplo, a empresa pública está mais bem estruturada no modelo da Universidade Corporativa e assim por diante.

No quesito tecnologia o BRADESCO está muito mais bem estruturado, como pode ser observado principalmente nas questões, 6, 7 e 8 que estão relacionadas a facilidade de navegação, rapidez e disponibilidade da UC. Provavelmente isto esteja relacionado a uma diferença básica entre setor público e privado; se o cenário econômico não estiver favorável, ou houver perdas por outros motivos, estas perdas teriam que ser pagas por seus donos ou sócios, o que poderia levá-los a falência, no entanto se isto acontecer com um banco público seu dono é o governo, o mesmo tem outras formas de reaver perdas. Por isso bancos privados são mais pressionados por seus sócios/ acionistas e geralmente são os mais desenvolvidos principalmente no item tecnologia, *mix* de produtos, etc. Deve-se destacar também que a implantação da UC no BRADESCO é muito mais recente que a UC da CEF.

Com relação a forma com que já realizaram os cursos na CEF alguns funcionários realizaram somente cursos à distância, enquanto no BRADESCO todos realizaram cursos tanto à distância como presenciais. Mesclar cursos presenciais e à distância é um diferencial da educação convencional daquela proporcionada pelas UCs.

Os respondentes da CEF acreditam que os cursos disponibilizados não são totalmente voltados para as atividades que realizam; e que o principal motivo para buscarem a UC estão o atingimento de metas e o ganho de ponto em processos seletivos, além do conhecimento adquirido; o que se difere do que os funcionários do BRADESCO responderam onde todos acham que os cursos destinados são voltados para suas atividades e buscam a UC para adquirir mais conhecimentos.

O *layout* da UC para a maioria dos respondentes da CEF e do BRADESCO não tem fácil interpretação e também não estimula a aprendizagem.

Para ambas as empresas as mesmas valorizam a aprendizagem basicamente através de processo seletivos internos, oferecendo oportunidade de crescimento. Porém falta suporte para tirar dúvidas na Caixa Econômica Federal como é observado na tabela 24.

Além disso, os gestores exercem papel fundamental, pois são disseminadores da cultura da empresa, guiando suas equipes aos objetivos desejados, o que não é tão relevante na Caixa Econômica Federal e no banco BRADESCO.

Isto posto há de se observar que existem várias falhas se comparado a um real modelo de como deviria funcionar uma Universidade Corporativa. Entretanto nesta breve comparação

constatou-se que as maiores distorções deste novo método de aprendizagem focada nos objetivos críticos do negócio se encontram na Caixa Econômica Federal, talvez por ter uma administração mais engessada, dificultando ações mais pró ativas e competitivas para atuar no mercado.

#### 4.3 SUGESTÕES

Após realizar a análise feita das duas empresas em pauta, observaram-se vários pontos fracos no atual modelo adotado, devendo-se repensá-lo e aprimorá-lo para ir ao encontro das estratégias traçadas pelas mesmas.

Uma ação muito importante é a criação de cursos/treinamentos focados para o cargo/função exercidos, para que haja uma aplicação efetiva da aprendizagem no trabalho diário do funcionário, pois de nada adianta oferecer cursos cujos conteúdos não tenham aplicações práticas.

Outra questão que foi muito ressaltada na pesquisa, foi a falta de tempo para realizar os cursos à distância. Devendo-se, então, ou estabelecer um tempo durante a jornada de trabalho para que os mesmos possam ser realizados; ou ainda, aumentar a quantidade de cursos que possam ser realizados off-line, a qualquer tempo, em qualquer lugar. Para que desta forma se tenha maior aproveitamento, tanto em qualidade como em quantidade, e assim possibilitando uma aprendizagem contínua que é um diferencial do modelo da Universidade Corporativa para os centros de treinamento e desenvolvimento tradicionais.

Os cursos disponibilizados devem ser de fácil interpretação e estimulantes a aprendizagem, pois como a pesquisa já mostrou, muitos não o fazem por achar os cursos muitas vezes extensos demais, tornando-os cansativos e desestimulantes. Além do que é necessário que se tenha um suporte para que em caso de necessidade os funcionários possam tirar suas dúvidas e melhor aplicar seus conhecimentos; e um melhor suporte tecnológico que possibilite maior rapidez ao acesso dos cursos.

Por fim, é preciso que as formas de avaliação sejam claras e objetivas definindo critérios e indicadores, o que foi um ponto colocado em pauta. É necessário ficar claro para os funcionários quais cursos precisam realizar e qual o retorno que precisam dar para a organização para que tenham ascensão profissional. Além disso, pode-se ligar a UC com participação de resultados, avaliação por competências, entre outros. Contudo ao criar um



modelo de avaliação de treinamentos virtuais a empresa necessita ter muita atenção, pois cada empresa tem suas necessidades.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Todos os níveis da organização devem ser treinados, a fim de atender as constantes mudanças de um mercado que é tão exigente e que oscila constantemente, especialmente para as empresas do setor financeiro. Levando assim as empresas a desenvolverem seu próprio processo de ensino, conduzindo a educação de seus funcionários.

A Universidade Corporativa vai além de desenvolver e treinar pessoas, pois ela envolve toda a organização no processo de aprendizagem, estratégia de mercado, em busca de otimizar resultados.

A organização moderna e competitiva sabe que não basta possuir alta tecnologia e bons produtos e serviços, sendo fundamental possuir em seu quadro funcional, pessoas preparadas, qualificadas e competentes.

Este trabalho buscou entender como acontece o treinamento e desenvolvimento dentro da Caixa Econômica Federal e do banco Bradesco com o uso das universidades corporativas, na percepção dos funcionários, a partir de duas empresas do mesmo setor que implementaram este modelo de desenvolvimento de pessoas em prol da organização.

Os resultados demonstraram que, nas empresas estudadas, o processo de aprendizagem através das universidades corporativas é um método já incorporado, no entanto os modelos adotados pelas mesmas possuem alguns aspectos que precisam ser aperfeiçoados para que o modelo de aprendizagem utilizado supere fatores críticos do negócio e possa ser aplicado de maneira eficaz, objetivando manter a competitividade e destaque das empresas no mercado.

Os objetivos específicos foram atendidos uma vez que se conseguiu referenciar os conceitos sobre universidades corporativas, na percepção de vários autores; também descreveu-se o funcionamento das universidades corporativas das instituições CEF e Bradesco e se conheceu a percepção dos funcionários a respeito das respectivas universidades corporativas. Ao traçar um paralelo entre as duas universidades corporativas pesquisadas atingiu-se o objetivo proposto para esse fim o que possibilitou apresentar ações de

aperfeiçoamento ao processo de treinamento e desenvolvimento por meio da universidade corporativa, descritos no item 4.3 que também foi objetivo deste estudo.

Porém devido à dimensão das empresas estudadas que contam com milhares de funcionários, e filiais espalhadas por todo o país e até mesmo fora dele; os resultados e conclusões aqui encontrados se limitam a uma pequena amostra. No entanto isto pode estimular estudos mais aprofundados sobre o tema. Entretanto pode-se considerar que a finalidade do trabalho foi atendida.

Como se aprendeu no decorrer do estudo, a missão das Universidades Corporativas está em desenvolver talentos na gestão dos negócios, que através de um processo de aprendizagem contínua e ativa promove a gestão do conhecimento organizacional, além disto, o principal objetivo deste modelo é desenvolver competências críticas do negócio em vez de habilidades individuais. As UC estão abrangendo uma grande cadeia de valor que vai além dos funcionários internos, abrangendo fornecedores e clientes a fim de criar valor em todas as ramificações da organização.

É notório que o *e-learning* proporciona a qualificação em menor tempo e a custos reduzidos. Contudo é necessário que a cultura da empresa esteja disseminada entre todos e que as informações e objetivos sejam claros.

Pode-se observar várias lacunas no modelo de aprendizagem adotado pelas empresas estudadas principalmente no que diz respeito a participação dos gestores na condução da aprendizagem da empresa de forma estratégica, a inserção da educação corporativa na cultura da empresa, dificuldades em fazer com que a educação corporativa chegue as várias partes interessadas e não menos importante a dificuldade da mensuração dos resultados que a UC traz para a organização.

O capital humano necessita aprender diariamente, pois só assim consegue acompanhar as mudanças e trazer resultados mensuráveis à organização.

## REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, Cristiane. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **Rev. adm. contemp.** vol.5 no. 3 Curitiba Sept./Dec. 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000300008&script=sci\\_arttext.](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000300008&script=sci_arttext.)> Acesso 24 ago. 2014.

AS MELHORES empresas para você trabalhar. **Revista Exame**. Edição especial, abril de 2008.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BACEN. **Bancos Múltiplos**. 25 março 2010. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/composicao/bm.asp>>. Acesso em 15 ago. 2014.

BISPO, Patrícia. **Marisa Eboli analisa a educação corporativa no Brasil**. Disponível em: [http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Blog\\_Redacao/6671/marisa-eboli-analisa-a-educacao-corporativa-no-brasil.html](http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Blog_Redacao/6671/marisa-eboli-analisa-a-educacao-corporativa-no-brasil.html)>. 06/07/2010. Acesso em 15 ago. 2014.

BITENCOURT, Claudia e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2010.

BOOG, Gustavo G. (coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: um guia de operações - manual oficial da ABTD**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

BRADESCO. **Universidade Corporativa**. [ca.2000]. Disponível em: <<http://www.bradesco.com.br/html/classic/sobre/atuuacao-responsavel.shtm>>. Acesso 15 set. 2014.

\_\_\_\_\_. **História**. [ca.2000]. Disponível em: <<http://www.bradesco.com.br/html/classic/sobre/nossa-historia.shtm>>. Acesso em 15 ago. 2014.

CEF – **Universidade Corporativa**. 23/07/2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Materia/3336/caixa-economica-federal-supera-distancias.html>>: Acesso em 20 set. 2014.

CAMPOS, Jorge de Paiva; GUIMARÃES, Sebastião. **Em busca da eficácia em treinamento**. NORMA ABNT NBR ISO 10015:2001 – Gestão da qualidade – Diretrizes para treinamento. Material impresso, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORRERA, Marcelo Alves, SILVA, Marco Antônio Costa. **Treinamento no Local de Trabalho** – Um Estudo de caso nos Correios. Curso de Administração Geral, do CESD – Centro de Ensino Superior de Dracena, 2008.

DE PAULA, Luiz Fernando. **O crédito e a armadilha da dívida.** Valor Econômico / Data: 12/07/2012. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/financas/instituicoes>>. Acesso em 20 set. 2014.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

EBOLI, Marisa. **Universidades corporativas: educação para as empresas do século XXI.** São Paulo: Schmukler, 1999.

\_\_\_\_\_. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades.** São Paulo: Editora Gente, 2004.

FEBRABAN – **Relatório anual 2013.** Disponível em: material impresso.

FONTES, Lauro Barreto. **Manual do treinamento na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 1980.

FRANÇA, Luiz de. **Universidades corporativas crescem 2.400% em dez anos.** 06/05/2009. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/brasil/universidades-corporativas-crescem-brasil>>. Acesso em 27 ago. 2014.

GARRIDO, Paulo Otolini. **Educação corporativa policêntrica: aplicação transdisciplinar da engenharia pedagógica para a produção da aprendizagem transformadora.** Tese do Programa de pós-graduação em engenharia de produção. Florianópolis: UFSC, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GRINBERG, Keila. **O fiador dos brasileiros: escravidão, cidadania e direito civil no tempo de Antonio Pereira Rebouças,** Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2002.

HAIR, Joseph F. Jr; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos em pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos.** Curitiba: Ibpex, 2006.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa.** 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007. 332p.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**. Tradução: Maria Claudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Makron Books, 1999.

\_\_\_\_\_. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

MENDES, Alexandre. **Universidade Corporativa e Gestão do Conhecimento: pode?** – Parte 02. 04 de agosto de 2009. Disponível em: <<http://imasters.com.br/artigo/13762/gerencia-de-ti/universidade-corporativa-e-gestao-do-conhecimento-pode-parte-02/>>. Acesso em 27 ago. 2014.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PINHEIRO, Juliano Lima. **Mercado de capitais: fundamentos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PONTUAL, Carlos. **Evolução do treinamento empresarial**. ABTD. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

QUARTIERO, Elisa Maria; BIANCHETTI, Lucídio. (Orgs.) **Educação corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações**. São Paulo: Cortez, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

\_\_\_\_\_. **Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS, José Antonio Alves dos; NASCIMENTO, Rejane Prevot; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; SANTOS, Vânia Martins dos. O papel de uma universidade corporativa para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional: análise de uma empresa de serviços de saúde. **Revista de Ciências da Administração**. v. 14, n. 34, p. 91-102, dezembro, 2012.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 25 ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

SETTI, Adriana. A empresa na Sala de Aula. **Revista Veja**, n. 647, 3 maio 2000. Guia. Disponível em: <[http://veja.abril.com.br/030500/p\\_148.html](http://veja.abril.com.br/030500/p_148.html)>. Acesso em: 14 ago. 2014.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernarde de. **Tecnologias da informação aplicada às instituições de ensino e às universidades corporativas**. São Paulo: Atlas, 2003.

TEIXEIRA, Andrea. **Universidades corporativas x educação corporativa: o**

desenvolvimento do aprendizado contínuo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. – (Recursos Humanos; 11).

TERRA, Alcides; BOMFIM, Ester Andrade do. **A Educação Corporativa e sua contribuição para o Brasil.** [ca.2000]. Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229430057.pdf>>. Acesso em 05 set. 2014.

UNIVERSIDADES Corporativas. 16/07/2014. Disponível em: <[http://www.crossknowledge.com/pt\\_BR/elearning/midia/noticias/historia-universidades-corporativas.html](http://www.crossknowledge.com/pt_BR/elearning/midia/noticias/historia-universidades-corporativas.html)>. Acesso em 07 set. 2014.

VIANNA, Marco Aaurélio Ferreira. **Universidade corporativa – histórico.** [ca.2005]. Disponível em <<http://www.institutomvc.com.br/univcorp.htm#Visa>>. Acesso em 14 ago. 2014.

## APÊNDICE A – Questionário aplicado

### I - PERFIL

#### 1 - GÊNERO

Masculino                       Feminino

#### 2 - IDADE

até 22 anos                       de 23 a 32 anos                       de 33 a 37 anos

de 38 a 45 anos                       mais de 45 anos

#### 3 - TEMPO DE EMPRESA

0 a 5 anos                       6 a 12 anos                       13 a 25 anos                       acima de 25 anos

#### 4 - FUNÇÃO / CARGO

Gerente                       Escriturário ou Caixa                       Técnico Bancário Novo

Outro: \_\_\_\_\_

### II - VARIÁVEIS PESQUISADAS

5- Com que frequência você acessa o portal da universidade corporativa?

Diariamente

Semanalmente

Quinzenalmente

Mensalmente

Raramente

6- É fácil navegar pelo portal da Universidade?

sim                       não

7- Você encontra rapidez nos conteúdos que procura?

sim                       não

8- O acesso ao portal da universidade está sempre disponível?

sim                       não                       na grande parte do tempo

9- Como você tomou conhecimento da universidade corporativa?

Através dos gestores

pela internet

pelos colegas

durante o seminário de integração

Outro: \_\_\_\_\_



10 - As informações Disponíveis no portal são precisas:

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

11 - Como você classifica o conteúdo dos cursos oferecidos pela Universidade?

- Excelente
- Muito Bom
- Bom
- Regular
- Péssimo

12 - Os cursos disponibilizados são direcionados para a atividade que você desempenha?

- sim
- Parcial
- Não tenho opinião formada
- Não

13 - Por qual motivo você busca a Universidade Corporativa?

- Para atingir metas
- Para descontrair durante o expediente
- Para adquirir mais conhecimento
- Para ganhar pontuação nos processos seletivos
- outro( especificar):\_\_\_\_\_

14 - De que forma você já realizou os cursos através da Universidade Corporativa?

- Somente presencial
- somente à distância
- À distância e presencial

15 - Considero o Portal uma importante fonte de aprendizado para o meu trabalho diário:

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

16 - O portal oferece treinamentos úteis para seu trabalho:

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

17 - As Ferramentas de aprendizado disponíveis no portal são importantes para seu desenvolvimento dentro da organização:

- sim
- Parcial
- Não tenho opinião formada
- Não

18 - Você considera o layout da universidade corporativa fácil de interpretar e estimulante à aprendizagem?

sim     Parcial     Não tenho opinião formada     Não

19 - As informações do portal ajudaram você na carreira?

sim     Parcial     Não tenho opinião formada     Não

20 - Como a organização avalia os conhecimentos adquiridos na universidade corporativa:

Não avalia

Imediatamente após a realização do curso com uma avaliação de resultados

Na avaliação de desempenho do funcionário

Imediatamente após a realização do curso com uma avaliação de reação

Outra forma(s): \_\_\_\_\_

21 - Você considera que a empresa valoriza a aprendizagem através da universidade Corporativa?

Sim. Como? \_\_\_\_\_

Parcial. Como? \_\_\_\_\_

Não tenho opinião formada

Não

22 - As tarefas facilitam a aplicação das novas habilidades e conhecimentos?

sim     não     parcialmente

23 - Estabelece(m) objetivos de trabalho que me encorajam a aplicar novas habilidades?

sim     não     parcialmente

24 - Há suporte para tirar dúvidas sobre o uso das novas habilidades?

sim     não     parcialmente

25 - Os supervisores apoiam as tentativas que você faz para utilizar no trabalho novas habilidades que você aprendeu em treinamentos?

sim     não     parcialmente

26 - A qualidade do seu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento?

sim     não     parcialmente

27 - Quais são os pontos fracos que você observa dentro da Universidade e no processo aprendizagem:

---

---

---

28 - Você considera que a Universidade corporativa está alinhada ao planejamento estratégico do banco?

sim       Parcial       Não tenho opinião formada       Não

29 - Os cursos são realizados dentro da sua jornada de trabalho:

sim       não       parcialmente

30 - Na sua opinião qual ação deveria ser implementada para incentivar a realização dos cursos na universidade?

Melhorias no acesso/ navegação dos cursos

Ambiente virtual e cursos mais interativos

publicação de cursos voltados mais diretamente para a sua área de atuação

definição de horário para estudar durante a jornada de trabalho

outro ( especificar)\_\_\_\_\_

31 - Fique a vontade para sugerir, criticar ou comentar algo a mais sobre a UC:

---

---

---

---