

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS**

Régis Nei Rodrigues da Silva

**A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BANCO DO BRASIL COMO
ELEMENTO PARA O
CRESCIMENTO PROFISSIONAL**

Porto Alegre

2007

Régis Nei Rodrigues da Silva

**A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BANCO DO BRASIL COMO
ELEMENTO PARA O
CRESCIMENTO PROFISSIONAL**

Trabalho final do apresentado aos membros da Banca Examinadora e homologado como pré-requisito à obtenção de aprovação no curso de Especialização de Gestão em Negócios Financeiros, do Programa de Pós-Graduação de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Professor Dr. Luiz Roque Klering

Porto Alegre

2007

Régis Nei Rodrigues da Silva

**A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BANCO DO BRASIL COMO
ELEMENTO PARA O
CRESCIMENTO PROFISSIONAL**

Trabalho apresentado ao Programa de Pós-Graduação de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Foi aprovado por todos os membros da Banca Examinadora e homologado como pré-requisito à obtenção de aprovação no curso de Especialização de Gestão em Negócios Financeiros.

Conceito Final: _____

Aprovado em ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.(a) _____

Prof.(a) _____

Prof.(a) _____

Orientador(a) – Prof. Dr. Luiz Roque Klering

Gostaria de dedicar este trabalho especialmente
a duas pessoas que sempre estiveram presentes
e sempre fizeram questão de incentivar a educação
e preservar a importância do estudo
e do hábito da leitura
em nossa família:

Juçara e Clara,
minha mãe e minha avó.

Gostaria de agradecer aos professores
Leonardo Flach e Jaciane Cristina Costa
pela orientação na elaboração
desta monografia.

E também ao colega de Banco, José Luis Bechstedt,
que, apesar de estarmos fazendo um curso à distância,
foi um grande colega de aula no sentido tradicional.

RESUMO

Este trabalho de conclusão do curso de especialização em Gestão de Negócios Financeiros versa sobre o tema Educação Corporativa, mais diretamente sobre a Educação Corporativa no Banco do Brasil, principalmente quanto aos cursos oferecidos e sua importância para o desempenho e o desenvolvimento profissionais. Foram levantados dados em agências do Rio Grande do Sul para verificar a real aplicabilidade do tema, visando identificar se não há nenhum viés entre a intenção do aprimoramento profissional e sua real operacionalização no cotidiano dos funcionários de agências. As informações coletadas também possibilitaram verificar a disseminação, ou não, e o conhecimento que se possui sobre a Universidade Corporativa do Banco do Brasil, portal de conhecimento da Instituição.

PALAVRAS-CHAVE: Conhecimento, Educação Corporativa, Banco do Brasil, Universidade Corporativa.

ABSTRACT

This work of conclusion of the MBA Financial Business Management course turns about the subject Corporate Education, more specifically on the Banco do Brasil Corporate Education, mainly about the offered courses and its importance for the professional performance and development. It was searched informations in agencies of Rio Grande do Sul to verify the real applicability on this subject, aiming at to identify if does not have no slant between the intention of the professional improvement and its real operationalization at the agencies' employees routine. The collected data also make possible verify the dissemination, or not, and the knowledge that is possessed on the Banco do Brasil Corporate University, learning website of this Institution.

KEY-WORDS: Knowledge, Corporate Education, Banco do Brasil, Corporate University

|

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tempo de Banco	35
Gráfico 2: Tempo de Agência	36
Gráfico 3: Tempo no cargo/função	37
Gráfico 4: Grau de escolaridade	38
Gráfico 5: Quantidade de cursos realizados em 2006	39
Gráfico 6: Quantidade de cursos realizados em 2007	39
Gráfico 7: Cursos sem vínculo com o cargo/função	40
Gráfico 8: Cursos presenciais	41
Gráfico 9: Cursos auto-instrucionais realizados durante o expediente	42
Gráfico 10: Cursos auto-instrucionais realizados em local adequado	42
Gráfico 11: Cursos não autorizados	43
Gráfico 12: Motivo da não autorização	44
Gráfico 13: Relevância para o desempenho profissional	45
Gráfico 14: Relevância para o desenvolvimento profissional	45
Gráfico 15: Qualidade do material pedagógico	47
Gráfico 16: Qualidade dos instrutores	47
Gráfico 17: Acesso à UniBB	48
Gráfico 18: Local de acesso à UniBB	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Mudança de paradigma de centro de T&D para a Universidade Corporativa, adaptado de Meister (1999).	22
Tabela 2. O papel das instituições de ensino superior e das Universidades Corporativas. Adaptado de EBOLI (2004).	28

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	12
3. A INSTITUIÇÃO	14
4. OBJETIVOS	16
4.1 OBJETIVO GERAL	16
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
5. JUSTIFICATIVA	17
6. REVISÃO DA LITERATURA	18
6.1 BREVE HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO NO BRASIL	18
6.2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA	21
6.3 UNIVERSIDADE CORPORATIVA	25
6.4 UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL	28
7. METODOLOGIA	32
7.1 O MÉTODO	32
7.2 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	32
8. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	34
8.1 INFORMAÇÕES TEMPORAIS	35
8.2 ESCOLARIDADE	38
8.3 QUANTIDADE DE CURSOS REALIZADOS EM 2006 E 2007	39
8.4 CURSO SEM VÍNCULO COM O CARGO OU FUNÇÃO	40
8.5 CURSOS PRESENCIAIS E AUTO-INSTRUCIONAIS	41
8.6 CURSOS NÃO AUTORIZADOS	43
8.7 RELEVÂNCIA	44
8.8 QUALIDADE	46
8.9 UniBB	48
9. CONCLUSÕES	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
ANEXOS	55
ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO	56
ANEXO 2 – CONCEITOS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA	57
ANEXO 3 – AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA	62

ANEXO 4 – CRONOLOGIA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BANCO DO BRASIL	65
ANEXO 5 – DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA	66
ANEXO 6 – EIXOS METODOLÓGICOS	67
ANEXO 7 – DISPOSIÇÕES GERAIS DO SISTEMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA	68

1. INTRODUÇÃO

No princípio, quanto à atividade econômica, a terra era o recurso mais importante, caracterizando a chamada Era Agrícola; depois, vieram as fábricas e viveu-se a Era Industrial. Agora, em plena Era Digital, o conhecimento é o insumo fundamental.

Nesse caminho, uma tendência mundial do mercado é o fato das grandes empresas utilizarem a Educação Corporativa para o treinamento e desenvolvimento de seus próprios funcionários. Mas essa idéia não é tão nova assim: começou em 1927, com a empresa norte-americana General Motors desenvolvendo o “General Motors Institute”; mas foi na década de 1950 que as universidades corporativas floresceram, principalmente em 1955, com Jack Welsh, na General Electric, através do Crotonville Management Development Institute.

No Brasil, o grande desenvolvimento das universidades corporativas deu-se apenas na década de 1990. Contudo, já em 1965 existia o Sistema de Educação Corporativa I, no Banco do Brasil, apresentando uma gama bem variada de cursos, visando o aprimoramento profissional dos funcionários dessa Instituição. Eram cursos cujo objetivo ia desde atendimento ao público até à formação de gestores, passando por temas ligados à área financeira, gerencial e administrativa. Esses objetivos continuam integrando e guiando o treinamento no Banco até os dias de hoje.

Porém, não basta apenas a empresa investir em conhecimento e repassa-lo aos seus funcionários se houver ruídos nesse procedimento. De nada adianta ter uma estrutura montada para a Educação Corporativa, se os caminhos para alcançá-la forem em desacordo com o cotidiano operacional dos colaboradores, ou se o conhecimento ofertado não condiz com a demanda exigida, entre outros fatores.

Neste trabalho de conclusão do curso de especialização em Gestão de Negócios Financeiros, procurou-se exatamente verificar a existência de vieses nesse sentido. . Contudo, pela amplitude do tema Educação Corporativa, pelo próprio tamanho da Instituição Banco do Brasil, pelo tempo de preparação deste trabalho e pela própria interação com a tutoria, alguns itens relevantes tiveram que ser sacrificados em razão de um foco maior no citado no início deste parágrafo.

Itens como a influência das diferenças regionais tanto em relação aos funcionários quanto às próprias formas de prestação de ensino à distância; as diferentes plataformas entre as Instituições parceiras do Banco, bem como a visão de agências de outros Estados ficam como sugestões para trabalhos futuros.

Assim, começou-se definindo o problema que embasou esta monografia. Após, fez-se uma rápida descrição da Instituição, relacionando sua história quase bicentenária. Em seguida, listaram-se os objetivos e sua justificativa, integrando, respectivamente, os capítulos 1, 2, 3, 4 e 5.

No capítulo 6, fez-se a revisão da literatura, onde se elaborou uma breve história da Educação no Brasil, após direcionou-se ao tema Educação Corporativa, chegando ao assunto Universidade Corporativa e, finalmente, especificando-se, no último item dessa parte, a Universidade Corporativa do Banco do Brasil.

Em seqüência, no capítulo 7, apresentou-se a metodologia utilizada, explicitando o método e a aplicação do instrumento de pesquisa. Após, foi elaborado um capítulo para a apresentação e a análise dos dados coletados, onde cada pergunta do questionário aplicado foi tabulada, individualmente ou em grupo temático, para uma melhor apresentação e análise, como a própria denominação da seção sugere.

Por fim, acrescentou-se algumas conclusões resultantes da coleta de dados, bem como sugestões para uma otimização da aplicabilidade mais eficaz do tema desta monografia.

Na parte constituinte dos anexos, colocou-se material relacionado com o assunto, como o questionário aplicado, algumas informações sobre a Universidade Corporativa do Banco do Brasil, entre outros, que não tiveram espaço dentro do trabalho propriamente dito.

2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Os cursos oferecidos pela Instituição são basicamente sob duas formas: presencial e auto-instrucional. Na sua forma presencial, aqui no Estado do Rio Grande do Sul, geralmente ocorrem na GEPES (Núcleo de Gestão de Pessoas), que fica no prédio central, em Porto Alegre. Assim, para os funcionários de outras cidades, fica inerente o deslocamento, com sua respectiva despesa de diárias. Já os auto-instrucionais são oferecidos através de apostilas, por programas da “Rede Aberta” (sistema interno da programação da TV do Banco do Brasil), via fitas de vídeo, ou, ainda, pela intranet (no site da Universidade Corporativa). Destes últimos, alguns podem ser acessados de qualquer computador, outros apenas na agência e durante o expediente. Aliás, a princípio, todos os cursos deveriam ser realizados durante o horário de expediente do funcionário treinando. Contudo, a própria demanda (falta de funcionários, falta de local adequado, etc.) faz com que, principalmente os cursos feitos por apostila, sejam realizados em horários outros.

Outro fator diretamente relacionado com esse assunto é o fato de que as agências possuem “meta” de horas de cursos (30hsemestre/funcionário). Isso pode levar (e leva) a que os cursos sejam direcionados mais em consideração à relação funcionário-horas de curso do que funcionário-necessidade. Ou seja, um funcionário pode estar necessitando treinamento num certo assunto, mas como já possui as horas necessárias exigidas (ou até mais), acaba sendo preterido por outro colega que esteja “devedor” dessas horas.

Também se deve levar em consideração a qualidade do material ou/e do assunto. Isso pode levar a se considerar a Educação Corporativa como meramente burocrática, um produto a mais a ser atingido nas metas exigidas das agências. Desta forma, o curso, o aprendizado, deixa de ser motivado por um desejo de adquirir conhecimento, de crescimento intelecto-profissional, podendo ser utilizado, inclusive, como uma forma de se afastar das funções, do local de trabalho (isso em

relação aos cursos presenciais e/ou auto-instrucionais que devem obrigatoriamente, ser feitos na própria agência, durante o horário de expediente. Esse quadro poderia ser visto, dessa maneira, como a Educação Corporativa sendo utilizada apenas como um objeto de Marketing Social, sem objetivar uma função prática.

Por outro lado, também é importante verificar como o funcionário encara a Educação Corporativa. Por exemplo, e baseado no que já foi exposto anteriormente, faz um curso porque foi exigido, por simplesmente fazer ou porque sente necessidade. Aliás, um aspecto a ser pesquisado é o quanto dos cursos são pedidos pelos funcionários ou são ofertados pela direção. Quantos funcionários tomam a iniciativa de solicitar treinamento ou, pior, quantos funcionários sabem que possuem essa prerrogativa? Não existe grande divulgação desse aspecto, nem mesmo de que cursos são oferecidos e onde encontrar a listagem dos mesmos. O próprio acesso à Universidade Corporativa não é prática disseminada.

Baseado nesses itens, a intenção deste trabalho será analisá-los e vinculá-los à realidade de três tipos de agências: duas agências da Capital (Porto Alegre), onde o acesso e a proximidade, se for o caso de curso presencial, não causaria maiores impactos a não ser o afastamento do local de trabalho; e quatro agências do interior; sendo duas com um quadro funcional maior (numa média de quarenta integrantes) e outras duas com um quadro de funcionários bem reduzido (entre cinco e seis integrantes), onde as condições e acessos são bem mais precários, e onde, a princípio, a formação técnico-cultural seria um diferencial para o funcionário ascender a outras agências ou a outros pólos mais férteis. Para tanto, optou-se pela utilização, para levantamento de dados, de uma pesquisa *survey* descritiva, através de uma amostra intencional, conforme exposto anteriormente neste parágrafo.

3. A INSTITUIÇÃO

Em 1808, o Brasil passou a ser a sede da Coroa Portuguesa, com a vinda da Família Real. Em 12 de outubro desse mesmo ano, D. João VI¹ cria o Banco do Brasil, extremamente vinculado com os interesses da Coroa em solo brasileiro. Desta forma, quando a Família Real retorna a Portugal em 25 de abril de 1821, deixa o Banco praticamente falido, sendo que em 1833 chega a ser liquidado. Porém, em 8 de outubro desse ano, a instituição foi restabelecida. Contudo, em 21 de agosto de 1851, O Visconde de Mauá, Irineu Evangelista de Souza, cria uma nova instituição com o nome Banco do Brasil. Em 1853, esse Banco do Brasil se funde com o Banco Comercial do Rio de Janeiro, criado em 10 de dezembro de 1838, por François Ignace Ratton, através de uma determinação legislativa liderada pelo Visconde de Itaboraí², considerado o fundador do atual Banco do Brasil. A partir de 1888, o Banco do Brasil começou a atuar como instituição de fomento econômico, destinando as primeiras linhas de crédito para o recrutamento de imigrantes europeus para trabalharem nas lavouras de café. Em 17 de dezembro de 1892, já durante a República, foi efetivada a fusão do Banco do Brasil com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil, criado em 1890, surgindo o Banco da República do Brasil, que ficou sendo a única entidade emissora de moeda na área da Capital Federal. Esse privilégio cessou quatro anos depois, quando a capacidade de emissão passou a ser exclusividade do Tesouro Nacional. A palavra República permaneceu no nome do Banco até 1905, quando ele retomou sua denominação histórica de Banco do Brasil.

Em dezembro de 1905, após entendimentos com os acionistas privados e autorização do Congresso Nacional, o governo passou a deter 50% do capital da instituição financeira, que passou a ser denominada novamente de Banco do Brasil.

¹ D. João VI (1767-1826), 27º Rei de Portugal, governou o Império Português de 1792 a 1826.

² Joaquim José Rodrigues Torres (1802-1872), senador pela Província do Rio de Janeiro, presidente da mesma Província e presidente do Banco do Brasil.

O governo também passou a deter o controle administrativo da instituição, iniciando-se assim a terceira e atual fase jurídica do Banco do Brasil. Apesar de possuir uma nova personalidade jurídica, as operações (clientes e ativos) e os principais conceitos e objetivos nacionais são os mesmos de 1853 (início da segunda fase operacional).

Atualmente, o Banco do Brasil é um conglomerado. Além das mais de quatro mil agências e mais de quarenta mil terminais de auto-atendimento no país, agências em mais de 20 países, além de Escritórios de Representação, Subagências, Subsidiárias e Unidades de Negócios no exterior, esse conglomerado³ inclui empresas como BB Bancos de Investimentos (englobando Brasilsaúde, Brasilcap, Brasilprev, SBCE, Aliança do Brasil, Brasilseg/Brasilveículos, Cibrasec, Visa Vale e Visanet), COBRA (na área de informática), BB Corretora, BB DTVM, BB Viena, BB Leasing Co Ltd, Banco Popular do Brasil, BAMB (BB Turismo, BB Securities e Ativos S. A.) e a BB Previdência. Sem esquecer os três Centros Culturais (Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília) e os Circuitos Culturais fazendo parte da política cultural da empresa.

³ Conforme informações contidas no site bb.com.br (ver referências bibliográficas).

4. OBJETIVOS

4.1 - OBJETIVO GERAL

Como objetivo geral, pretendeu-se avaliar a percepção dos funcionários do Banco do Brasil em relação à utilidade da Educação Corporativa como instrumento de aquisição de conhecimento e seu uso no desempenho imediato da atividade ou como uma forma de preparação para a atuação profissional.

4.2 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos deste trabalho, elencou-se os seguintes tópicos:

- ◆ Analisar a relação entre a forma de estruturação do curso e seu objetivo.
- ◆ Analisar as políticas de divulgação e de disponibilização dos cursos em cada agência objeto de estudo.
- ◆ Avaliar o grau de motivação do funcionário pelo curso que tenha ou esteja realizando.
- ◆ Avaliar o grau de aproveitamento pelo funcionário do conteúdo do curso realizado.

5. JUSTIFICATIVA

Partindo-se do pressuposto que este próprio curso de especialização oferecido pelo Banco do Brasil em parceria com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul é um exemplo de aplicação da Educação Corporativa, entendeu-se como muito oportuno estudar esse assunto, verificando se os cursos e treinamentos mais focados no aprimoramento para o cotidiano dos funcionários está ou não atendendo às expectativas de ambas as partes (empresa e corpo funcional).

Contudo, conforme já citado na Introdução, devido a alguns fatores (a amplitude do tema Educação Corporativa, o tamanho da Instituição, o tempo de preparação deste trabalho e a própria interação com a tutoria), alguns itens relevantes, também mencionados na Introdução, não foram trabalhados, sem prejuízo à presente monografia.

Destarte, procurou-se trabalhar com os tópicos listados a seguir, para verificar se os esforços de aprendizagem e de aprimoramento estão sendo bem direcionados.

- ◆ Qual é o conhecimento que o funcionário possui em relação aos cursos oferecidos pelo Banco, inclusive quanto às formas de acesso aos mesmos?
- ◆ De que maneira ocorrem as políticas de divulgação e de autorização dos cursos?
- ◆ Qual é o grau de motivação do funcionário que tenha realizado ou esteja realizando algum curso?
- ◆ Qual o objetivo da realização de um treinamento: desempenho profissional ou desenvolvimento profissional?

6. REVISÃO DA LITERATURA

Como já visto, treinamento é um fator primordial na vida profissional de cada um. O Banco do Brasil está cada vez mais focado nesse aspecto. Inclusive, o treinamento, cursos, aprimoramento, a formação, enfim, é um item muito importante para a ascensão profissional numa carreira dentro da Instituição. Assim, treinamento é uma das facetas da educação em si. Desta forma, neste capítulo, apresentamos uma rápida visão sobre a própria educação, começando com os Jesuítas em um "Breve histórico da educação no Brasil" (item 1), desenvolvendo-se para o nicho da "Educação Corporativa" (item 2), direcionando-se e formatando-se através da "Universidade Corporativa" (item 3), e, por fim, instrumentalizando-se na "Universidade Corporativa do Banco do Brasil" onde o treinamento encontra seu público alvo e seu objetivo.

6.1 – BREVE HISTÓRICO DA EDUCAÇÃO NO BRASIL

A história da educação no Brasil começa no período colonial com a chegada da Companhia de Jesus⁴, em 1549. Isso se não considerarmos os povos indígenas que aqui já habitavam. Conforme consulta ao *site* www.pedagogiaemfoco.pro.br (autor não identificado - 2007), os jesuítas, chefiados pelo Padre Manoel da Nóbrega (1517-1570), que além da moral, dos costumes e da religiosidade européia, trouxeram os métodos pedagógicos, que funcionaram absolutos durante 210 anos, de 1549 a 1759, quando o Marquês de Pombal⁵ expulsou os jesuítas do Brasil. Então, foi instituído o ensino laico e público, não mais monopólio dos jesuítas.

⁴ Ordem religiosa criada por Inácio de Loiola em 1539 e aprovada pelo Papa Paulo III em 1540, com o objetivo de espalhar a fé cristã, posteriormente dedicou-se ao ensino.

⁵ Sebastião José de Carvalho e Melo (1699-1782), primeiro-ministro do reino de Portugal.

Contudo, as medidas tomadas pelo Marquês de Pombal não surtiram efeito no Brasil. Entre estas, cita-se o alvará de 28 de junho de 1759, o qual, ao mesmo tempo em que suprimia as escolas jesuíticas de Portugal e de todas as suas colônias, criava as aulas régias de Latim, Grego e Retórica, nas quais cada aula régia era autônoma e isolada, com professor único, e, sobretudo, a instituição do Subsídio Literário, imposto criado para financiar o ensino primário (PAES, 2002).

Somente no começo do século seguinte, em 1808, com a mudança da sede do Reino de Portugal e a vinda da Família Real para o Brasil-Colônia, a educação e a cultura tomaram um novo impulso, com o surgimento de instituições culturais e científicas, de ensino técnico e dos primeiros cursos superiores, como os de medicina nos Estados do Rio de Janeiro e da Bahia. Porém, esse impulso foi direcionado para suprir as necessidades imediatas da corte portuguesa no Brasil. As aulas e cursos criados tiveram o objetivo de suprir as demandas de formação profissional no Brasil, fator que teve uma enorme influência na evolução da educação superior do país, bem como na marginalização do ensino primário, em detrimento de um ensino técnico (idem, 2002).

Ainda conforme o mesmo autor, com a independência do país, em 1822, ocorreram algumas mudanças em termos de política educacional. Com a Constituição de 1823, pela primeira vez se associou apoio universal e educação popular, e, também, foi debatida a criação de universidades no Brasil. Na Constituição de 1824, ainda durante o Império, foi firmado o compromisso de assegurar instrução primária e gratuita a todos os cidadãos, confirmado pela lei de 15 de outubro de 1827, que determinou a criação de escolas de primeiras letras em todas as cidades, vilas e vilarejos do país. Porém, ainda não surgiram as universidades, embora, nas cidades de São Paulo (SP) e Olinda (PE), em 1827, fortalecendo o sentido profissional e utilitário da política de D. João VI (1767-1826), foram criados cursos jurídicos. Além disso, alguns anos depois da promulgação do Ato Adicional de 1834, delegando às províncias a prerrogativa de legislar sobre a educação primária, comprometeu-se em definitivo o futuro da educação básica, pois esse Ato possibilitou que o governo central se afastasse da responsabilidade de assegurar educação elementar para todos. Assim, a ausência de uma centralização da responsabilidade pelo ensino básico, diante das características da formação

cultural e política do país, acabaria por comprometer a política imperial de educação (PAES, 2002).

Também, conforme a mesma autora, a descentralização da educação básica foi mantida pela República, impedindo o governo central de assumir uma posição estratégica de formulação e coordenação da política de universalização do ensino fundamental tal como ocorria na Europa, nos Estados Unidos e no Japão. Em decorrência, ampliou-se ainda mais a distância entre as elites do País e as camadas populares. Em contrapartida, na década de 1920, inúmeras reformas do ensino primário foram feitas em âmbito estadual, redefinindo o papel do Estado em matéria educacional. Nesse período surgiram, também, as primeiras universidades brasileiras: do Rio de Janeiro em 1920, Minas Gerais em 1927, Porto Alegre e São Paulo em 1934.

Em 1937, com o Estado Novo, houve um retrocesso nesse processo, devido ao caráter mais autoritário do período. Após a queda do Estado Novo, em 1945, muitas idéias foram retomadas no Projeto de Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, aprovado em 1961, como a Lei nº. 4.024. No período que vai da queda do Estado Novo (1945) até a Revolução de 1964, quando se iniciou um novo período autoritário, o sistema educacional brasileiro passou por mudanças significativas, destacando-se o surgimento, em 1951, da atual Fundação CAPES (Coordenação do Aperfeiçoamento do Pessoal do Ensino Superior), a instalação do Conselho Federal de Educação, em 1961, campanhas e movimentos de alfabetização de adultos, além da expansão do ensino primário e superior. Na fase que precedeu a aprovação da LDB/61, ocorreu um grande movimento em defesa da escola pública, universal e gratuita. O movimento de 1964 interrompeu essa tendência. Em 1969 e 1971, foram aprovadas leis que introduziram mudanças significativas na estrutura dos ensinos de 1º e 2º graus, além do superior. A Constituição de 1988, promulgada após amplo movimento pela redemocratização do país, procurou introduzir inovações e compromissos, com destaque para a universalização do ensino fundamental e a erradicação do analfabetismo (PAES, 2002).

6.2 – EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Paulo Freire⁶ (*apud* EBOLI, 2004), afirma que a aprendizagem e a capacitação são processos de busca, sendo que o diálogo é o catalisador para a construção de conhecimento e desenvolvimento de habilidades. A aprendizagem é fundamentalmente uma questão de fazer e manter ligações; conhecimentos, habilidades e experiências anteriores são integrados a novas idéias e conceitos; juntos, são transformados em compreensão nova e mais profunda. A capacitação consiste em construir, a partir das capacidades de cada indivíduo, uma capacidade coletiva mais forte, garantindo, também uma experiência positiva de aprendizagem em grupo. Já o diálogo, do grego *δια* (dia – através de) e *λογος* (logos – significado) é um processo que aprimora a aprendizagem e fortalece a capacitação; é um processo que busca compreender significados e também é uma forma de investigação coletiva.

Karl Mannheim⁷, citado por Eboli (2004), chamou a atenção para o fato de que nem as metas nem as técnicas educacionais podem ser concebidas sem um contexto e que são socialmente dirigidas: “quem ensina quem, para que sociedade, quando e como, eis as perguntas sociológicas tais como se formulavam”.

O surgimento de um novo ambiente empresarial extremamente variável, caracterizado por profundas e freqüentes mudanças, pela necessidade de respostas cada vez mais imediatas, para garantir a sobrevivência da organização, gera um impacto significativo no perfil de gestores e colaboradores que as empresas esperam formar. Exige-se cada vez mais das pessoas, em todos os níveis hierárquicos, é fundamental uma postura voltada ao autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua. Essas tendências apontam para um novo aspecto na criação da vantagem competitiva sustentável: o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento de seus colaboradores.

⁶ Paulo Freire (1921 – 1997) é considerado um dos grandes pedagogos da atualidade; adotou um método de educação com grande ênfase na ação e no diálogo, na participação do educando no processo, deixando de ser um elemento passivo frente ao educador.

⁷ Karl Mannheim (1893 – 1947), sociólogo e filósofo húngaro é um dos fundadores da Sociologia do Conhecimento, na qual desenvolveu uma análise sofisticada do papel dos intelectuais e do papel e da história da ideologia.

O conhecimento passou a ser considerado um diferencial de mercado, tanto para o empregado/trabalhador quanto para o empregador, contudo a estrutura tradicional de ensino: básico, médio e superior, não basta para suprir esse diferencial. Assim, surgiu a necessidade da implantação de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário para sua atuação mais eficaz na vida institucional. Para Souza (2006), a Educação Corporativa surge dessa necessidade, é o elemento de ligação entre a educação formal dada pelo Estado e as novas demandas empresariais, mas numa “visão mais ampla que a do simples treinamento Ford-Taylorista”.

Apenas após a metade do século XX as empresas começaram a se conscientizar sobre as necessidades sociais, procurando resguardar valores comuns a serem preservados e praticados no ambiente organizacional e fora dele. As Universidades Corporativas, que serão objeto do próximo item, derivaram-se dos Departamentos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e surgiram “como uma iniciativa no local de trabalho que integra uma variedade de oportunidades de aprendizado que estão ligadas à missão e objetivos da organização” (SILVA, 2000?). A diferença fundamental entre a T&D e a Educação Corporativa é que nesta a educação do trabalhador é vista de forma integrada à gestão estratégica da empresa. Em todo caso, o objetivo da Educação Corporativa é o aumento da produtividade e a criação de uma vantagem competitiva no mercado através do conhecimento, que se dá através de pessoas.

CENTRO DE TREINAMENTO =====> EDUCAÇÃO CORPORATIVA		
Desenvolve habilidades	OBJETIVO	Desenvolve competências críticas
Aprendizado individual	FOCO	Aprendizado organizacional
Tático	ESCOPO	Estratégico
Necessidades individuais	ÊNFASE	Estratégias de negócios
Interno	PÚBLICO	Interno e externo
Espaço real	LOCAL	Espaço real e virtual
Aumento das habilidades	RESULTADO	Aumento da competitividade

Tabela 1: Mudança de paradigma de centro de T&D para a Universidade

Fonte: Adaptado de Meister (1999).

Nessa linha, Figueiredo (2006) aponta para a importância que a Educação Corporativa evite o *lock in* tecnológico, de forma que os funcionários empreendedores possam desenvolver um pensamento inovador sobre suas atividades, avançando em relação às competências esperadas pela organização. Entenda-se *lock in* como sendo um aprisionamento da empresa a uma determinada rota tecnológica.

Assim, visando uma maleabilidade em relação a parâmetros habituais das organizações, o conceito da Educação Corporativa sustenta-se em cinco forças, na visão de Meister (1999), com citação em Hourneaux Jr, Eboli & Mancini (2006), as quais são:

- a. **Organizações flexíveis:** emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao ambiente empresarial;
- b. **Era do Conhecimento:** advento e consolidação da economia do conhecimento, na qual o conhecimento é a nova base para a formação de riqueza nos níveis individual, empresarial ou nacional;
- c. **Rápida obsolescência do conhecimento:** redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido de urgência;
- d. **Empregabilidade:** o novo foco da capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para toda a vida; e,
- e. **Educação para estratégia global:** mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios.

Já Eboli (2004), citado pelos mesmos autores, destaca os sete princípios que dão um enfoque conceitual e metodológico para a concepção, a implementação e a análise de projetos de Educação Corporativa, que são:

- a. **Competitividade:** aumentando o valor de mercado da empresa por meio do aumento do valor das pessoas;

b. **Perpetuidade:** entender a educação como processo de transmissão da herança cultural, visando conservar, transmitir, disseminar, reproduzir ou mesmo transformar as crenças e valores organizacionais, para perpetuar a existência da empresa;

c. **Conectividade:** privilegiar a construção social do conhecimento estabelecendo conexões entre o público interno e o externo;

d. **Disponibilidade:** oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, de forma que os colaboradores responsabilizem-se pelo processo de aprendizado contínuo e autodesenvolvimento;

e. **Cidadania:** estimular o exercício da cidadania individual e corporativa e da construção social do conhecimento organizacional, através da formação de atores sociais, ou seja, de sujeitos capazes de refletirem criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modifica-la continuamente, e de atuarem pautados por postura ética e socialmente responsável;

f. **Parceria:** estabelecer relações de parceria no âmbito interno (líderes e gestores) e externo (universidades, clientes, fornecedores), com ideal e interesse comum na educação desses colaboradores; e,

g. **Sustentabilidade:** ser um centro gerador de resultados para a empresa, agregando sempre valor ao negócio, bem como buscando fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e auto-sustentável.

Porém, para saber-se se os programas de Educação Corporativa estão tendo efetividade, deve haver formas de avaliação dos mesmos; sendo que uma delas é o método desenvolvido por Donald Kirkpatrick⁸, em 1959, no qual se consideram quatro níveis de avaliação: a **reação** (satisfação dos participantes); **aprendizado** (medida do conhecimento adquirido, habilidades melhoradas e atitudes mudadas);

⁸ Ex-Presidente da Sociedade Americana de Treinamento & Desenvolvimento (ASTD - American Society for Training and Development). Foi consultor em empresas como Blockbuster, Caterpillar, Coca-Cola, Eastman Kodak, GE, IBM e da Comissão para o Serviço Social dos EUA (U.S. Civil Service Commission).

comportamento (mudança de comportamento no trabalho); e **resultados** (resultados efetivos obtidos devido ao treinamento).

O processo de aprendizagem numa organização ocorre em três níveis, conforme Rosa (2006). O nível do indivíduo é o primeiro, não ocorrendo aprendizado nos outros níveis antes desse. O segundo é o nível do grupo, quando a aprendizagem pode ser um processo social partilhado pelas pessoas do grupo. O terceiro é o nível da organização, onde o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhado pelo grupo institucionaliza e é expresso em diversos artefatos organizacionais, como estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos.

6.3 – UNIVERSIDADE CORPORATIVA

As Universidades corporativas são unidades de educação e treinamento das empresas que disponibilizam múltiplas alternativas de aprendizagem, alinhadas à estratégia organizacional, para promover o desenvolvimento não só de seus funcionários, mas também de outros elementos da cadeia de valor da empresa, como clientes, fornecedores e parceiros. Surgiram devido à necessidade de aprendizagem permanente e de algumas necessidades não atendidas plenamente pelos conteúdos de ensino tradicional (ARRUDA, 2006).

As Universidades Corporativas vêm sendo implementadas, conforme Arruda (2006), há, pelo menos, 50 anos, desde o lançamento da *Crotonville Management Development*, em 1955, pela General Electric. Entretanto, a partir do final da década de 80, cresce o interesse na criação das mesmas, como complemento estratégico de gerenciamento, aprendizado e desenvolvimento dos funcionários de uma organização (SILVA, 2000?).

A missão de uma Universidade Corporativa, ainda conforme a autora, consiste na formação e no desenvolvimento de talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional através de um processo de aprendizagem dinâmico e contínuo, sendo estritamente necessária a utilização de tecnologia de ponta somada a uma nova metodologia de trabalho que permita a todos dentro da empresa a não só utilizarem as informações disponíveis,

mas também atuarem como fornecedores e multiplicadores de novas informações, alimentando todo o sistema.

Os componentes fundamentais do projeto de uma Universidade Corporativa, segundo Ainley e Bailey (1997 - *apud* SILVA, 2000?), são: comunicação constante; avaliação; tecnologia; parceiros de aprendizagem; produtos/serviços; partes interessadas; organização; fontes de receita; visão/missão; e, controle.

Já Fleury e Oliveira Jr (2001 – *Idem*), listam os seguintes pressupostos a serem implementados numa Universidade Corporativa:

- desenvolver as competências críticas em vez de habilidade;
 - privilegiar o aprendizado organizacional e não apenas o conhecimento individual, fortalecendo a cultura corporativa;
 - concentrar-se nas necessidades dos negócios, tornando-se estratégica, e focar exclusivamente nas necessidades individuais;
 - público interno e externo e não somente funcionários;
 - migrar do modelo “sala de aula” para múltiplas formas de aprendizagem; e,
 - criar sistemas efetivos de avaliação dos investimentos e resultados obtidos.

No geral, as Universidades Corporativas, embora diferentes em muitos aspectos, tendem a organizar-se em torno de princípios semelhantes, como:

- prover oportunidades de aprendizagem que dêem suporte para a empresa atingir seus objetivos críticos do negócio;
- desenhar programas que incorporem os três C’s: cidadania, contexto e competências;
- estimular gerentes e líderes a se envolver com a aprendizagem, tornando-se também responsáveis pelo processo;
- utilizar a Universidade Corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

Apesar de originadas das áreas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), as Universidades Corporativas apresentam algumas características específicas. São

pró-ativas, voltadas completamente para o ambiente de negócio da organização; atuam no desenvolvimento de competências essenciais, sendo inovadores nas formas de entrega do conhecimento; têm como premissa a disseminação do conhecimento “em qualquer momento, em qualquer lugar”; atuam no desenvolvimento e gerenciamento de ferramentas que propiciem de forma intensa a captação do conhecimento presente na organização e na sua adequada disseminação, com fácil acesso; o público-alvo é amplo, não restrito apenas ao público interno; acompanhamento da utilização prática do conhecimento, de sua transformação efetiva em vantagem competitiva através da geração de capital intelectual; representam redução de custos, pois devem ser auto-sustentáveis e atingem um público mais amplo e com ações mais bem dimensionadas.

Em relação às Universidades tradicionais, não as substituem, pelo contrário. São complementares na medida em que as Universidades tradicionais fornecem a formação conceitual e metodológica aos profissionais, enquanto que as Corporativas focam a formação no ambiente de negócios, aprimorando as competências essenciais ou críticas de cada organização.

Contudo, sua implementação apresenta seis fatores críticos (EBOLI, 2004). O primeiro é o compromisso da direção e cargos gerenciais de escalão superior da empresa com o projeto. Também é necessário compreender o âmbito de atuação da respectiva organização para definir o que a Universidade deve oferecer. Relacionada com o fator anterior está a determinação de qual será o público-alvo e qual a gama de produtos e serviços a serem demandadas. Deve determinar, também, as parcerias de ensino. Ademais, é necessário que desenvolva ferramentas apropriadas de medição para avaliar os resultados e a economia gerada. Por fim, deve criar uma estratégia de marketing e comunicação.

Desta forma, e citando Meister (*apud* SILVA, 2000?), os principais obstáculos para o lançamento de uma Universidade Corporativa são a falta de comprometimento por parte da alta cúpula; a falta de consenso entre os gerentes de nível médio sobre a necessidade de uma Universidade Corporativa; a incapacidade de desenvolver um elo entre esta Universidade e as metas empresariais da organização; a falta de visibilidade da ênfase da corporação na aprendizagem; e, finalmente, a incapacidade de provar o valor da Universidade Corporativa para a organização.

Mas, uma vez instalada, a Universidade Corporativa deve objetivar o aumento da aptidão do funcionário para a aprendizagem, mas com o comprometimento e com o acesso a uma aprendizagem permanente, que não acaba quando o serviço está completo: o aluno forma-se e não pára de aprender. Afinal, quando o aprendizado é posto em prática, transformado em comportamento, é que o desenvolvimento de competências agrega valor às atividades e à organização.

INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	UNIVERSIDADES CORPORATIVAS
Desenvolve competências para o mundo do trabalho	Desenvolve competências para o mundo dos negócios
Propicia aprendizagem baseada em formação conceitual sólida e universal	Propicia aprendizagem baseada na prática dos negócios
Pertence ao sistema educacional formal	Pertence ao sistema de gestão da empresa
Transmite crenças e valores universais da sociedade	Transmite crenças e valores da empresa e de seu ambiente de negócios
Desenvolve a cultura acadêmica	Desenvolve a cultura empresarial
Forma cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade	Forma cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes

Tabela 2: O papel das instituições de ensino superior e das Universidades Corporativas
Fonte: Adaptado de EBOLI (2004).

6.4 – UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL

O sistema de educação corporativa do Banco do Brasil existe desde 1965, oferecendo oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional a todos os seus funcionários.

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

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

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

- treinamentos presenciais nas GEPES⁹ Regionais;
- aprendizagem por meio de diversas tecnologias educacionais, presenciais e à distância (mídia impressa, vídeo, TV Corporativa, Treinamento Baseado em Computador – TBC, *web*);
- programas em parceria com as melhores instituições de ensino;
- consultas às bibliotecas do Banco do Brasil, com acesso a livros, periódicos especializados, banco de vídeos, bancos de teses, dissertações e monografias;
- portal virtual, com acesso a publicações digitalizadas, biblioteca virtual, trilhas de desenvolvimento profissional¹⁰, treinamentos *on-line*, etc.

As ações de capacitação na Universidade Corporativa do Banco do Brasil estão organizadas em duas grandes vertentes: Programas de Apoio e Estímulo à Educação Formal e Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior. Este último inclui os seguintes elementos: a) bolsas de graduação; b) bolsas de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização; c) bolsas de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado); d) Programas de Aperfeiçoamento em Idiomas Estrangeiros; e) Programas de Educação Empresarial; f) cursos; g) ciclos de palestras; h) BB MBA – Desenvolvimento da Excelência Técnico-Gerencial; i)

⁹ Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental.

¹⁰ Trilhas de desenvolvimento são caminhos educacionais a serem seguidos por cada funcionário na busca da excelência pessoal e profissional; servem para auxiliar no planejamento da sua carreira.

Excelência Executiva; j) Novos Gestores (programa de identificação e capacitação); k) treinamento no exterior (preparação de gestores da área internacional); l) outros eventos de atualização profissional.

Entre os principais parceiros institucionais, estão: Amaná-Key Desenvolvimento e Educação (www.amana-key.com.br); Citischool; Dorsey, Rocha & Associados Consultores (www.dorseyrocha.com.br); Fundação Dom Cabral – FDC (www.domcabral.org.br); Fundação Getúlio Vargas – FGV (www.fgv.br); Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-RJ (hydra.iag.puc-rio.br); Trend School (www.trendscool.com.br); Universidade de São Paulo – USP (www.usp.br) [Fundação Instituto de Administração – FIA, Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas – FIPE, Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras -FIPECAFI, Fundação para Pesquisa e Desenvolvimento da Administração, Contabilidade e Economia -FUNDACE, Fundação de Estudos Agrários "Luiz de Queiroz" –FEALQ]; Universidade Federal da Bahia – UFBA (www.ufba.br); Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG (www.ufmg.br); Universidade Federal de Pernambuco – UFPE (www.ufpe.br); Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS (www.ufrgs.br) [Escola de Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Instituto de Informática]; Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC (www.ufsc.br); e University of Texas at Austin (www.utexas.edu).

A Universidade Corporativa do Banco do Brasil (UniBB) é responsável pela identificação, mapeamento e desenvolvimento de competências de funcionários do Banco. Estrutura-se em quatro grandes áreas, responsáveis pelos processos educacionais e formas de entrega dos programas de desenvolvimento:

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

A UniBB conta com 12 unidades regionais, localizadas nas principais capitais do País. Essas unidades oferecem ambientes para aprendizagem e contam com profissionais aptos para suprir opções de aperfeiçoamento pessoal e profissional aos

funcionários da Empresa, além do provimento de todos os produtos e serviços de Gestão de Pessoas em nível regional. No total, são 94 salas de aulas, podendo atender a 2600 treinandos simultaneamente. Contam ainda com 11 auditórios, com capacidade total para 1100 pessoas.

Em números fornecidos por Carbone & Rufatto Jr (2006), são aproximadamente 80 funcionários, gerentes e analistas de desenvolvimento profissional em Brasília e nas GEPES Regionais, além de 1.500 educadores, 350 selecionadores, 350 orientadores profissionais e 300 mapeadores de competências formados pela própria UniBB.

O sistema de desenvolvimento profissional do Banco do Brasil utiliza as informações do sistema de gestão por competências, estruturando-se com base em três perspectivas:

1. **Competências mapeadas e avaliadas:** estabelecendo os eixos de atuação profissional e as necessidades de desenvolvimento de competências;
2. **Orientação profissional:** orientando o processo de capacitação e gestão de carreira; e,
3. **Capacitação corporativa:** disponibilizando produtos e ações de capacitação e desenvolvimento dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes dos funcionários.

Semestralmente, programas de capacitação da UniBB são escolhidos para a avaliação de impacto do treinamento do posto de trabalho, a partir de critérios como o volume de pessoas beneficiadas com o treinamento, a importância estratégica do treinamento, o volume de investimento, etc. Essa avaliação de impacto envolve o funcionário participante do curso, seus pares (colegas de equipe), seus subordinados (se houver) e seu superior hierárquico. Com essa avaliação, o Banco pretende conhecer o impacto de determinado treinamento no ambiente de trabalho, como *feedback* estratégico.

7. METODOLOGIA

7.1 O MÉTODO

O método utilizado para levantamento de dados foi uma pesquisa survey descritiva para analisá-los e vinculá-los à realidade das agências selecionadas. Optou-se pela pesquisa survey porque é a mais indicada para para a realização de estudos sobre fenômenos que ocorrem em uma população-alvo, a partir de dados quantitativos, coletados através de questionários de perguntas fechadas aplicados a uma fração representativa dessa população, uma amostra não probabilística definida por intencionalidade (as seis agências no Estado). O percentual de questionários respondidos foi de 63% (sessenta e três por cento), número expressivo se considerarmos, nas quatro agências que participaram, foram enviados setenta e três questionários. Essa pesquisa survey foi do tipo "descritiva", pois objetivou mapear a distribuição do fenômeno estudado nessa população. Os dados, para montagem das tabelas, foram lançados em planilhas do aplicativo Microsoft Excel, onde também se montaram os gráficos.

7.2 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Primeiramente, pretendia-se verificar a disponibilidade do sistema de informática do Banco, com pesquisa sendo encaminhada via Nota Técnica Pessoal, como se fosse um e-mail que o funcionário acessa no sistema "Correio", devendo responder e reencaminhar pelo mesmo procedimento. Essa Nota Técnica Pessoal é endereçada individualmente para cada chave (matrícula) de funcionário pertencente ao público-alvo, sendo assim possível verificar o acesso à pesquisa enviada,

incluindo data e hora do mesmo, bem como controlar o prazo de resposta. Porém, verificou-se que haveriam alguns empecilhos devido à quantidade de questões (vinte), o que ocuparia mais de uma tela do sistema, além do que, caso não fosse possível responder na hora, o funcionário teria que imprimir o correio enviado.

Desta forma, visando otimizar o procedimento, optou-se por encaminhar via malote (o sistema de correio “físico”) uma quantidade referente à lotação de cada agência-alvo, já com envelope endereçado para retorno, fornecendo um prazo limite para essa devolução. Mesmo assim, das seis agências selecionadas, o que totalizou no envio de cento e nove questionários, duas não retornaram o material, o que não prejudicou o estudo, pois das seis agências, três foram escolhidas como “espelho”, ou seja, com características semelhantes às das outras três respectivas.

Para seleção dessas agências, todas no Estado do Rio Grande do Sul, utilizou-se o critério “quantidade de funcionários”, distinguindo-se três faixas: menos de 10 funcionários, entre 10 e 40 funcionários, e mais de 40 funcionários.

Saliente-se que apenas os funcionários concursados foram considerados como público-alvo, não se considerando os demais colaboradores, como contratados, estagiários, menores-aprendizes e terceirizados.

Assim, dessas três agências, foram respondidos quarenta e dois questionários. A esses, somaram-se mais quatro respondidos pela “agência-espelho” daquela de menor quadro funcional. Então, de uma população originalmente avaliada em cento e nove respondentes, a população efetivamente estudada constituiu-se de setenta e três indivíduos, havendo um retorno de sessenta e três por cento na aplicação do instrumento de pesquisa.

8. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, proceder-se-á à análise dos dados coletados com a aplicação do questionário nas agências selecionadas. As cinco primeiras questões destinaram-se a situar a população-alvo, com perguntas referentes à agência de lotação, cargo ou função, tempo de Banco, tempo de agência e tempo no cargo ou função. As demais foram agrupadas, quando necessário, por temas, de forma a otimizar as análises respectivas.

8.1 - INFORMAÇÕES TEMPORAIS

Os gráficos a seguir ilustram as informações fornecidas relativas a tempo de lotação.

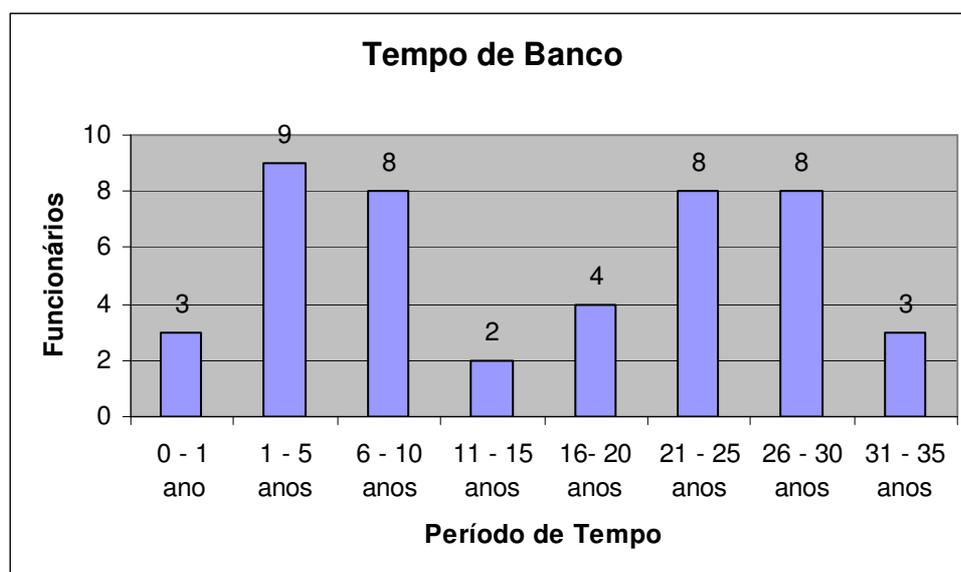


Gráfico 1: Tempo de Banco.

O gráfico 1 se refere ao tempo decorrido desde o ingresso no Banco do Brasil, observa-se que todos os segmentos temporais possuem algum dado inserido. Antes de 1998, houve um período no qual não houve concurso para ingresso no Banco; e, após, quase que periodicamente realiza-se esse evento, considerando-se o lapso legal de validade dos concursos, a saber, dois anos prorrogáveis por mais dois anos.

Outro fator que serviu para enriquecer a pesquisa, foi o fato de haver uma amplitude considerável nesse tópico, pois há desde funcionários “recém-nomeados”, com menos de um ano de Instituição (considerando-se, por oportuno, o período de estágio probatório de três meses, incluído neste questionário como já sendo de efetivo exercício).

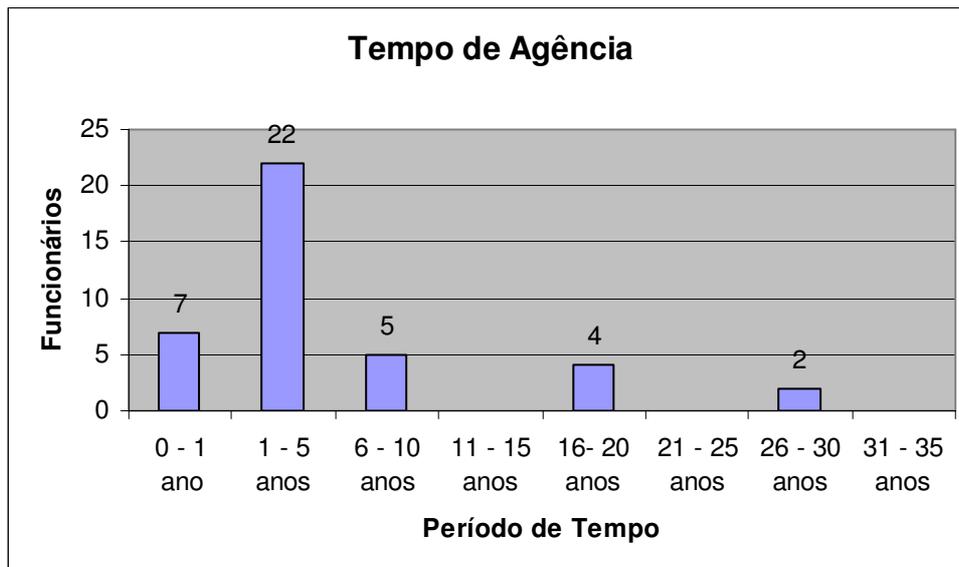


Gráfico 2: Tempo de Agência.

Com o Gráfico 2, pode-se observar uma das características que ocorrem no Banco do Brasil, que é a mobilidade de funcionários entre as agências. Apesar de apoiar-se numa característica mais pessoal, com exceção dos cargos de Gerência de Agência, ao menos ao nível destas, é muito comum os funcionários serem transferidos de agências, na maioria das vezes em cidades distintas. Seja por motivos particulares ou profissionais, nestas sendo o principal fato o comissionamento, ou seja, a nomeação em função usualmente superior ou, às vezes, de mesmo patamar salarial ou de atividades, usualmente o tempo médio de permanência numa mesma agência é de cerca de dois anos (o tempo mínimo exigido para o exercício de uma função recém empossada). Isso explica o fato de que, na população pesquisada, um número reduzido permanece na mesma agência por mais de 10 anos, enquanto a grande maioria está elencada no período entre um e cinco anos. Neste ínterim, poderíamos considerar causas o “período de trava” (o prazo de dois anos numa função explicado acima) e o tempo para a abertura de vaga e a respectiva concorrência. Também pode ocorrer uma alteração na dotação de uma agência, que pode ter seu quadro aumentado ou diminuído, pode ter funções criadas ou extinguidas, fatos que também influenciam na movimentação de funcionários.

Convém listar os cargos ou funções dos funcionários respondentes, numa seqüência crescente do grau de comissionamento: escriturários => caixas-executivos => assistentes de negócios => gerentes de expediente => gerentes de

contas => gerentes de administração => gerentes de agência. Essas denominações e essa própria estrutura de carreira, embora não necessariamente seja seqüencial, sofreram alterações em 18 de junho de 2007, quando entrou em vigor a nova estrutura do Banco do Brasil, onde, por exemplo, os assistentes de negócios, em muitos casos, foram transformados em “Assistentes A Un”; as funções de gerentes de expediente e de contas foram equiparadas e resultaram na função de “gerente de módulo”, numa explicação bem superficial e resumida das alterações ocorridas.

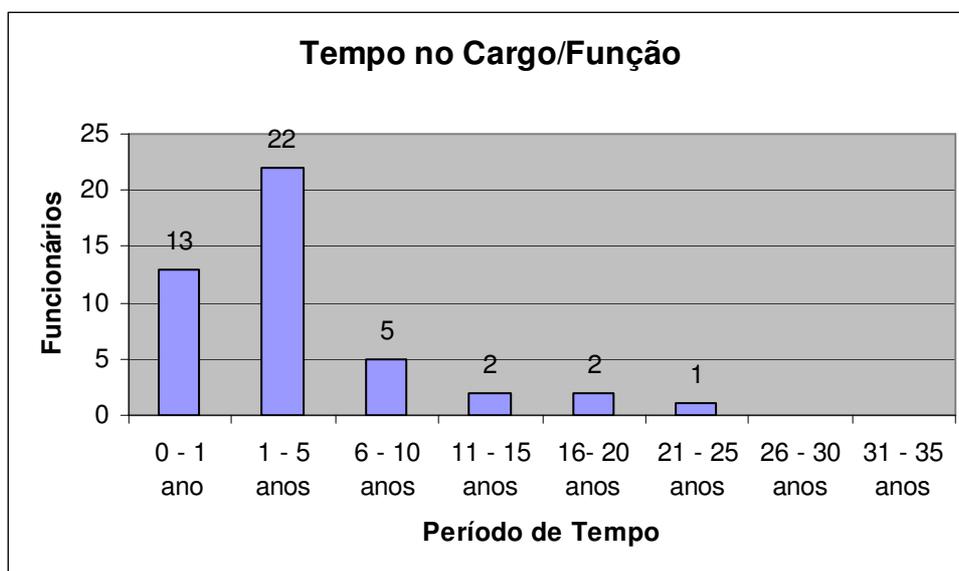


Gráfico 3: Tempo no Cargo/Função.

No Gráfico 3, acima, podemos verificar o tempo de exercício do cargo ou função. É importante mencionar a distinção entre cargo e função; por exemplo, escriturário é um cargo, já os comissionamentos são considerados função (assistente, gerentes, etc.). Todos os funcionários concursados e comissionados, caso sejam destituídos de suas funções, voltam a ser considerados escriturários.

Bom, neste gráfico é possível notar que o número de funcionários que estão comissionados ou empossados num cargo coincide com o tempo de agência no mesmo período. Também pode ocorrer de um funcionário transferir-se de agência, mas sendo comissionado na mesma função que exercia da agência de origem.

Na seqüência, vamos apresentar e analisar os demais itens do questionário aplicado.

8.2- ESCOLARIDADE

Neste item, analisou-se o grau de instrução da população respondente. Convém observar que o termo “incompleto” aplicado para os graus superior e pós-graduação, abrange tanto os cursos em andamento, quanto os abandonados ou com matrículas trancadas.

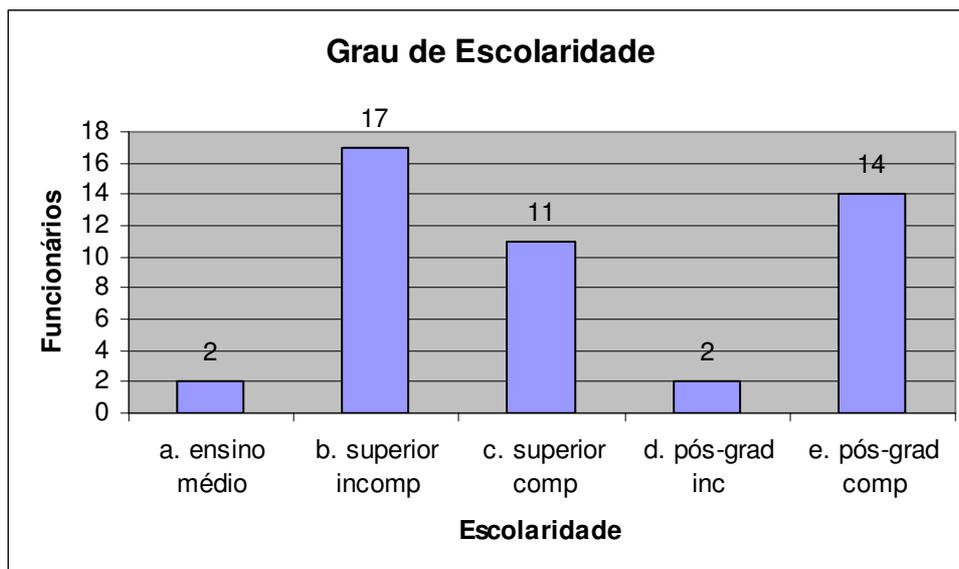


Gráfico 4: Grau de Escolaridade.

Da população pesquisada, nota-se que a grande maioria (61%), possui ou está concluindo o ensino superior, inclusive com uma preocupação em aprimorar seu conhecimento através da pós-graduação (35%). Este é um fato de relevância, principalmente se considerarmos que, como requisito para ingressar no Banco do Brasil basta ter o ensino médio. Mas, para fazer carreira na Instituição, o grau de escolaridade tem grande peso. O próprio Banco incentiva essa busca de aprimoramento por parte do funcionário.

Aqui, cabe se referir ao processo de aprendizagem citado por Rosa (2005), e colocado na página 25 desta monografia. Neste, esse processo ocorre em três níveis: o do indivíduo, o do grupo e o da organização.

8.3- QUANTIDADE DE CURSOS REALIZADOS EM 2006 E 2007

Nesta seção, analisamos duas das questões apresentadas. Saliente-se que o período de 2007 engloba um semestre inteiro, à época da aplicação do instrumento de pesquisa.

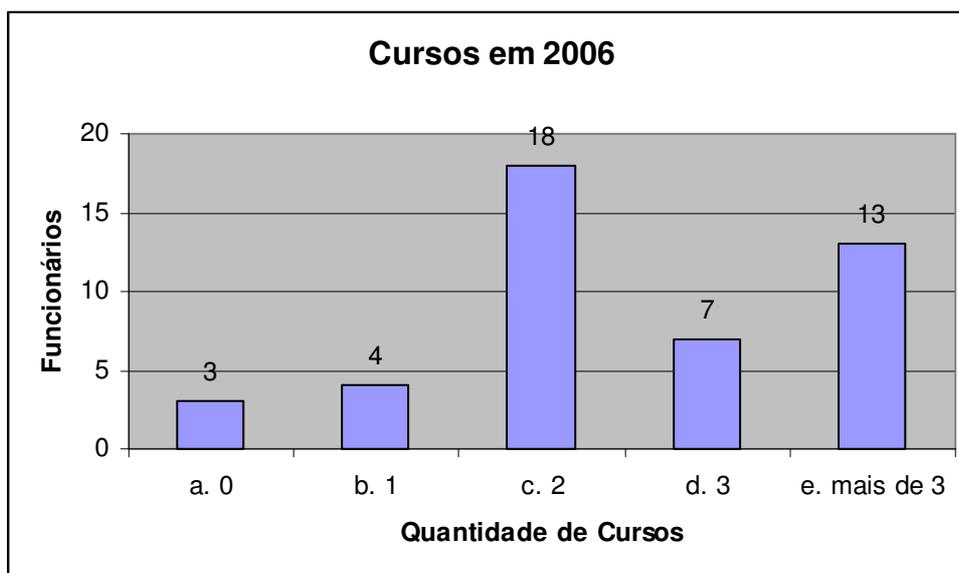


Gráfico 5: Quantidade de Cursos Realizados em 2006

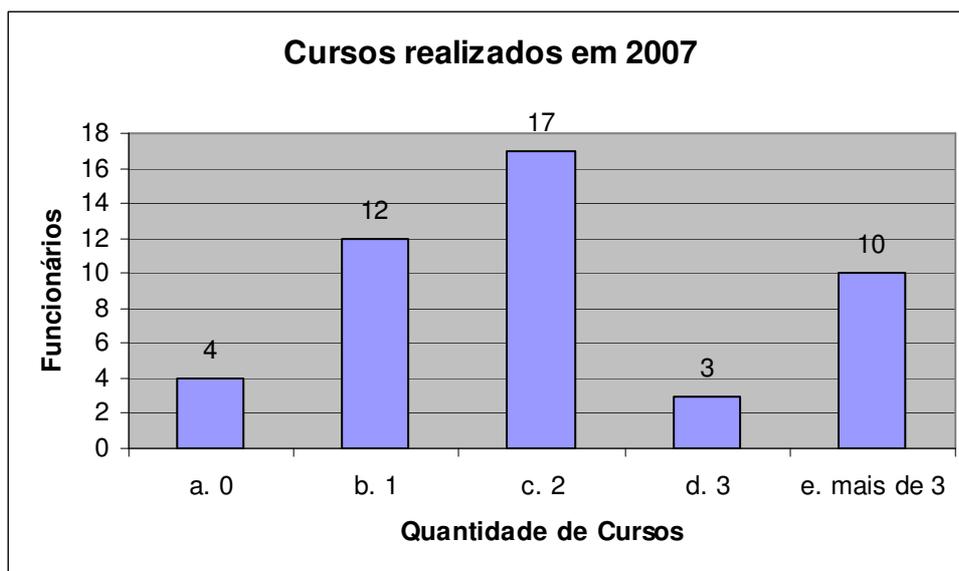


Gráfico 6: Quantidade de Cursos Realizados em 2007

Observa-se que o número de funcionários que não realizou nenhum curso é praticamente o mesmo nos dois anos. Já a diferença entre a quantidade dos que participaram de apenas um curso em 2007 (22%) e em 2006 (9%) é de exatamente oito funcionários, o que equivale à diferença a menor observada nas quantidades de cursos acima de um. Isso leva a crer que a tendência é que, ao menos esses 12 funcionários venham a realizar mais cursos durante o segundo semestre de 2007, até mesmo porque as horas-treinamento são quantificadas como um dos itens a serem atingidos no Acordo de Trabalho de cada agência, por semestre.

8.4- CURSOS SEM VÍNCULO COM O CARGO OU FUNÇÃO

A Educação Corporativa no Banco do Brasil oferece cursos com uma gama extremamente variada de assuntos, indo desde preparação para ocupar cargos de alta gerência até oficinas para voluntariado.

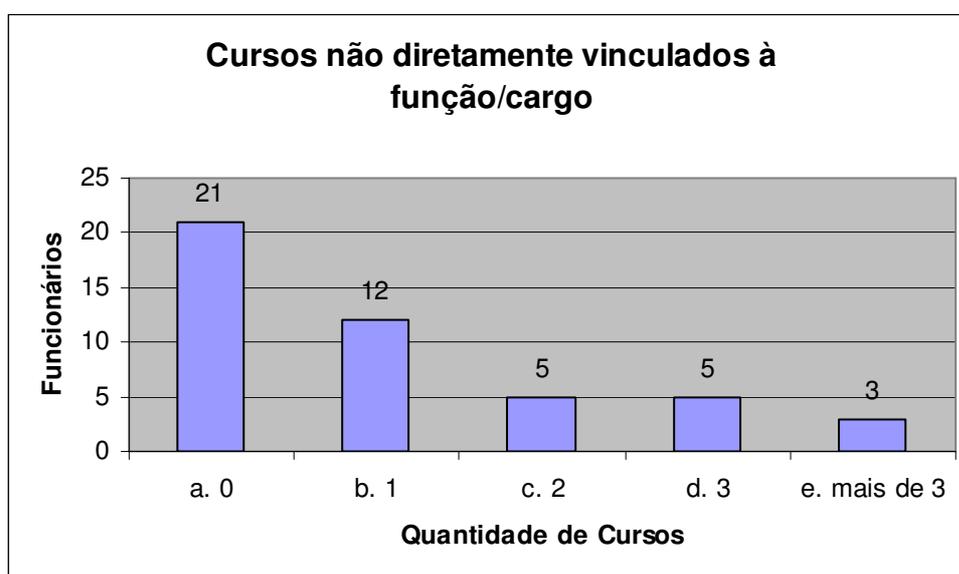


Gráfico 7: Cursos sem vínculo com o cargo/função

Como as agências têm uma carga horária de treinamento para contabilizar no Acordo de Trabalho, poderia ocorrer de, para atingir essa meta, os funcionários realizarem cursos não diretamente vinculados ao efetivo exercício de seus cargos ou funções, apenas para cumprimento de meta. O que se observou é que um grande número de funcionários tem realmente realizado cursos para aprimorar diretamente

seu desempenho (46%), embora o caso contrário não tenha números tão inexpressíveis assim. Contudo, pode haver casos em que o curso tenha sido realizado por motivação não de aprimoramento, mas de interesse particular no assunto.

8.5- CURSOS PRESENCIAIS E AUTO-INSTRUCIONAIS

Neste tópico, agruparam-se os dados referentes aos estilos de cursos e quanto às condições de suas realizações.

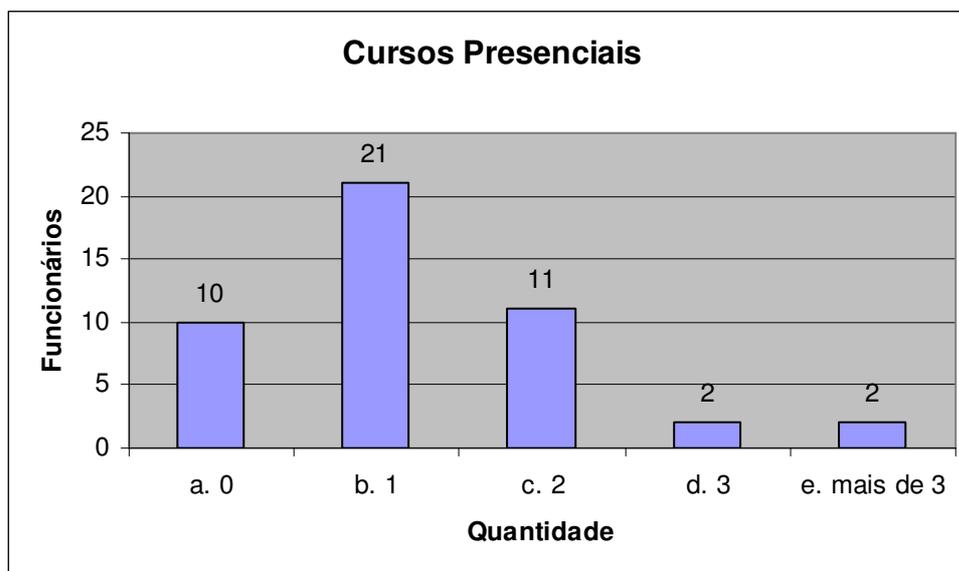


Gráfico 8: Cursos presenciais.

Basicamente, pode-se distinguir os cursos oferecidos pelo Banco em duas categorias: presenciais e auto-instrucionais. Os presenciais, como o próprio nome refere, são aqueles ministrados por instrutores, em locais distintos das agências bancárias, usualmente ocorridos nas dependências das GEPES Regionais, em salas de aula e com instrutores. Já os auto-instrucionais, são os que, a princípio, como se verá mais adiante, seriam realizados nos próprios locais de trabalho, com material didático fornecido pelo Banco, mas sem instrutores. Esses cursos dependeriam exclusivamente da dedicação e interesse dos educandos.

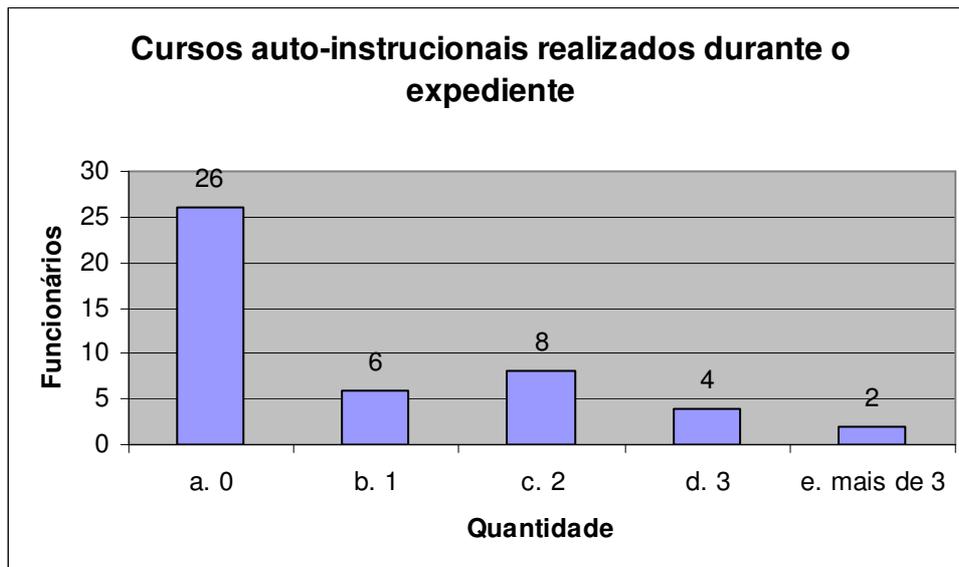


Gráfico 9: Cursos auto-instrucionais realizados durante o expediente

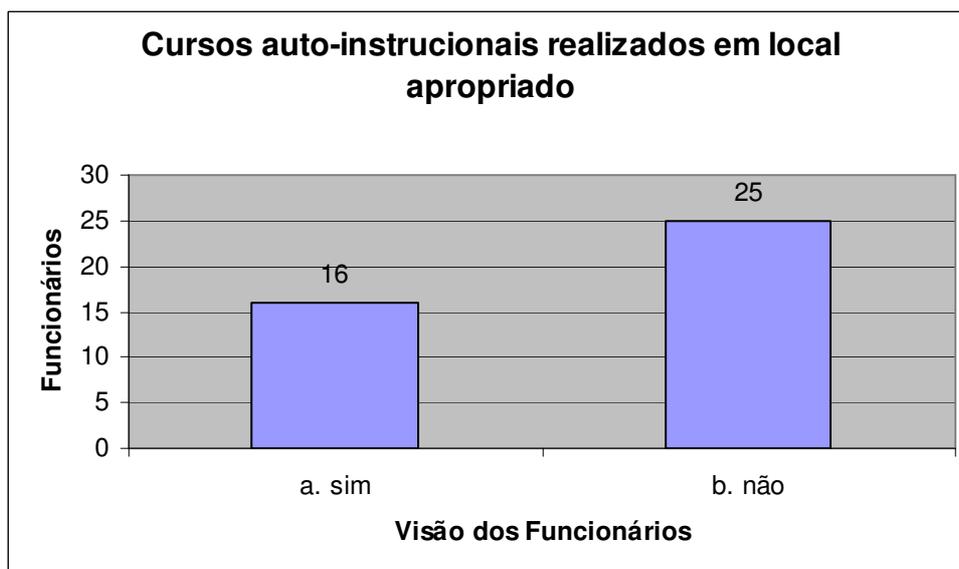


Gráfico 10: Cursos auto-instrucionais realizados em local apropriado

Os gráficos acima retratam a situação em que os cursos auto-instrucionais são realizados. Esses treinamentos deveriam ser cursados durante o horário de expediente e durante o prazo estipulado por evento. Contudo, averiguou-se que mais da metade não foi realizada durante o expediente, em discordância com o estipulado nas próprias orientações que acompanham cada curso oferecido. Em contrapartida, naqueles cursados durante o horário de trabalho, em mais da metade

das informações coletadas, não tiveram sua realização em local apropriado, até mesmo por deficiência do espaço físico de algumas agências. Este pode ser um dos motivos pelos quais muitos funcionários acabam estudando fora dos horários de expediente, principalmente aqueles cuja carga horária seja de seis horas diárias, carga horária que geralmente coincide com o horário em que as agências atendem ao público, o que torna praticamente impossível, ainda mais em agências com pequena dotação de funcionários, que estes se ausentem do atendimento aos clientes/usuários.

8.6- CURSOS NÃO AUTORIZADOS

Em seqüência do item anterior, a própria impossibilidade de ter funcionários fora do atendimento durante o período em que as agências estão abertas ao público, é um dos motivos mais citados como impeditivos para a autorização de participação em cursos.

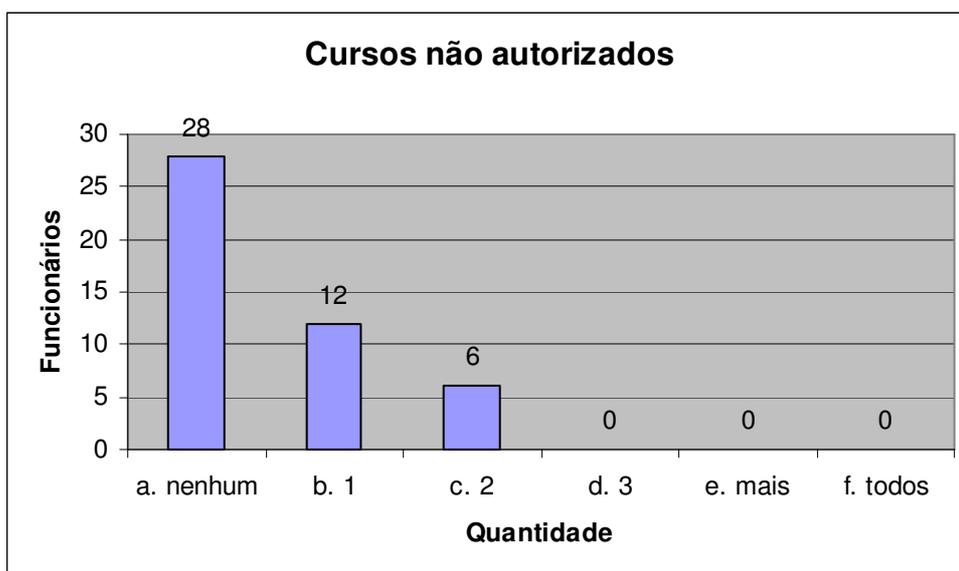


Gráfico 11: Cursos não autorizados

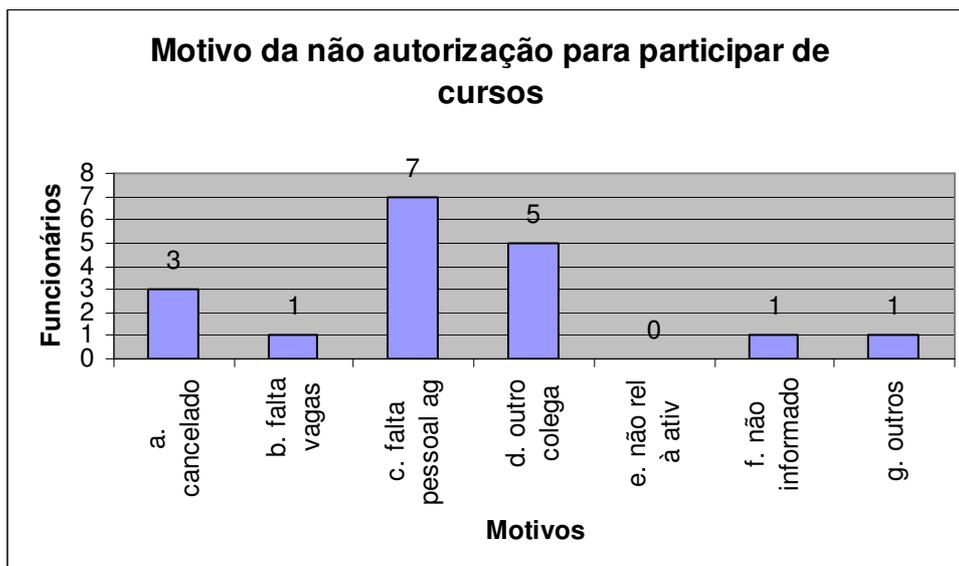


Gráfico 12: Motivo da não autorização

Em ordem decrescente, verifica-se o fato de priorizar outro colega da mesma agência, que, espera-se, tenha mais necessidade de treinamento, o que torna o motivo facilmente justificável. Não aconteceria se outro colega fosse priorizado não por necessidade de treinamento, mas por necessidade de cumprir a quota de cursos-hora (atualmente em 30h por funcionário por semestre). Também pode ocorrer o cancelamento ou adiamento de um determinado curso, no caso presencial, ou até mesmo a falta de vagas, já que as mesmas são limitadas.

Já o Gráfico anterior demonstra que a maioria dos cursos são devidamente autorizados, sendo que os 39% dos funcionários que tiveram suas solicitações de cursos não liberadas tiveram sua gama de motivos elencada no gráfico de número 12.

8.7- RELEVÂNCIA

Neste grupo de perguntas, procurou-se determinar o grau de relevância dos cursos realizados para a vida profissional do funcionário. Distinguímos dois conceitos, desempenho profissional e desenvolvimento profissional. O primeiro consideramos como o desempenho do cargo ou função atual, treinamento necessário para obter os conhecimentos para uma devida atuação profissional.

Neste caso, os cursos seriam diretamente vinculados com esse exercício, caso já mencionado no item 4 deste capítulo. O desenvolvimento profissional já teria uma visão mais macro e de futuro. Nele, considerou-se a preocupação com uma carreira dentro do Banco, de um preparo para exercer novas funções, para uma ascensão profissional.

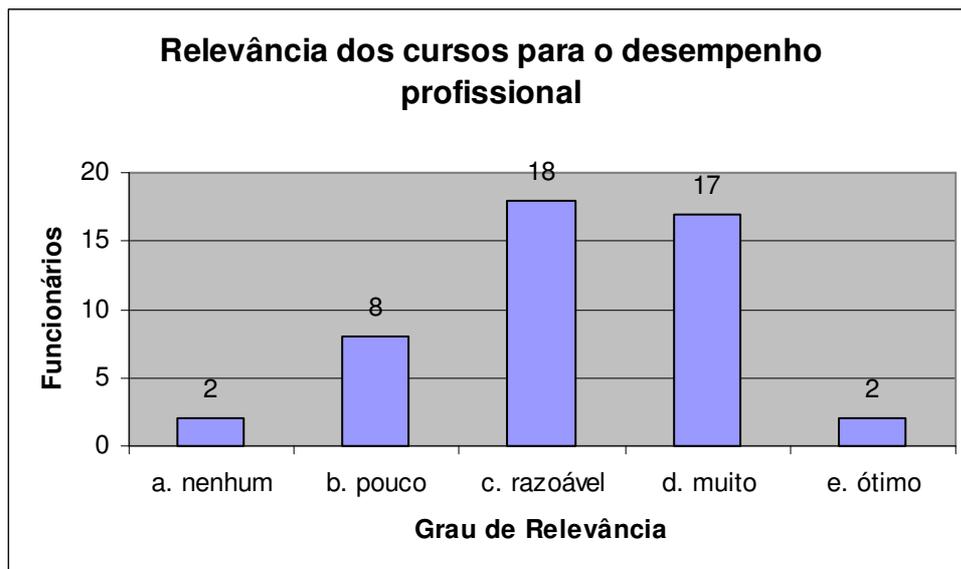


Gráfico 13: Relevância para o desempenho profissional

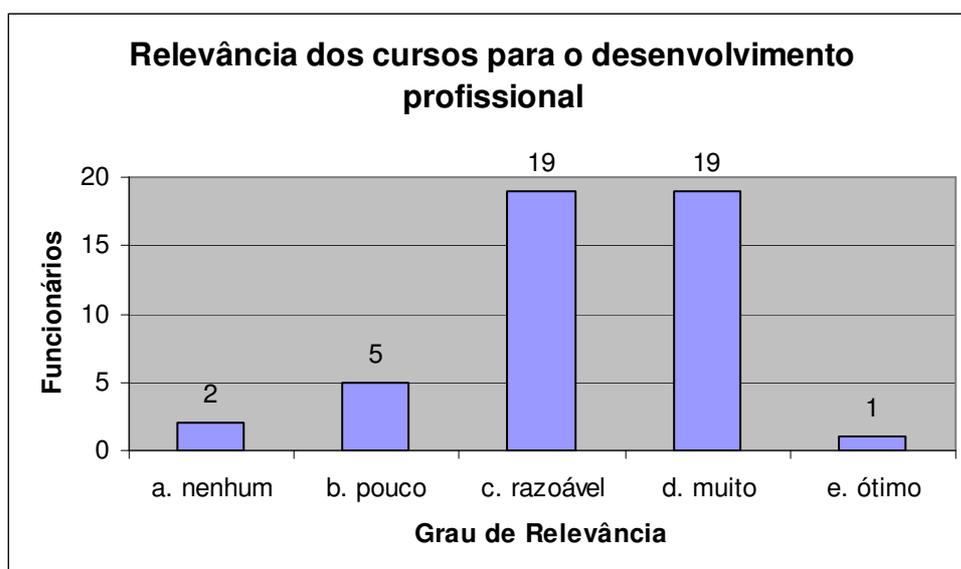


Gráfico 14: Relevância para o desenvolvimento profissional

No caso do desempenho profissional, mais da metade dos respondentes reconheceu que os cursos foram de uma importância no mínimo razoável para o exercício de suas atividades atuais. Sendo que os graus extremos também foram considerados, em igualdade de número de funcionários: dois consideraram a relevância ótima, fundamental pode-se dizer, e outros dois que não influenciou em nada, estes, provavelmente, referindo-se a cursos que não tinham vínculo com os cargos ou funções exercidos.

Já em relação ao desenvolvimento profissional, voltado para uma visão de carreira, conforme já exposto anteriormente, pode-se visualizar um desenho bem próximo ao do gráfico anterior, com poucas alterações. Com isso, pode-se concluir que a preparação para o desempenho do cargo ou função atual é encarada como uma preparação para futuras ascensões na carreira. A atual posição do funcionário é considerada como um degrau na sua trilha profissional.

8.8- QUALIDADE

Uma vez que o Banco propõe uma linha pedagógica onde o próprio educando é responsável pela sua formação, no caso dos cursos auto-instrucionais, torna-se fundamental a elaboração de material de qualidade. Assim como, no caso dos cursos presenciais, espera-se muita qualidade do instrutor. Nos gráficos da página seguinte, visualiza-se essa situação.

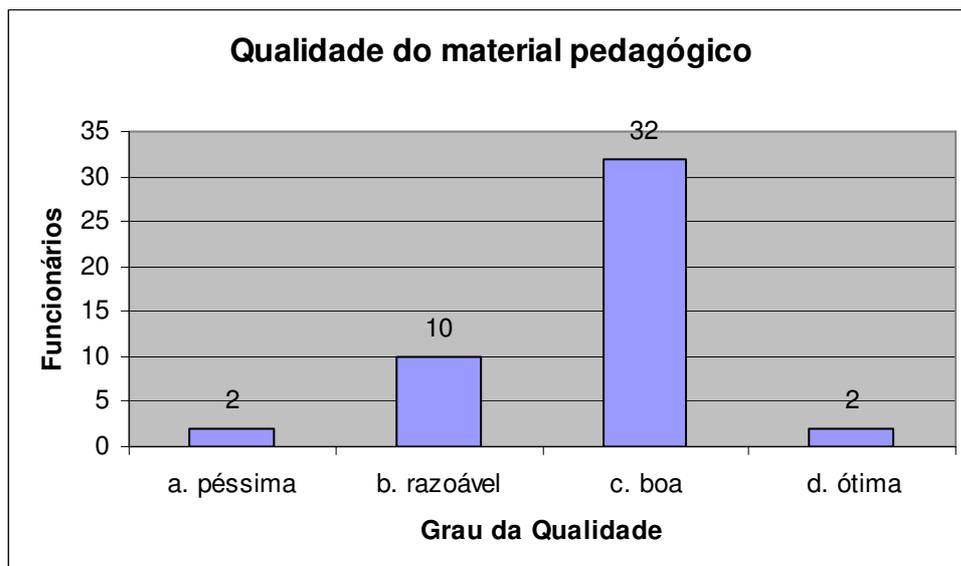


Gráfico 15: Qualidade do material pedagógico.

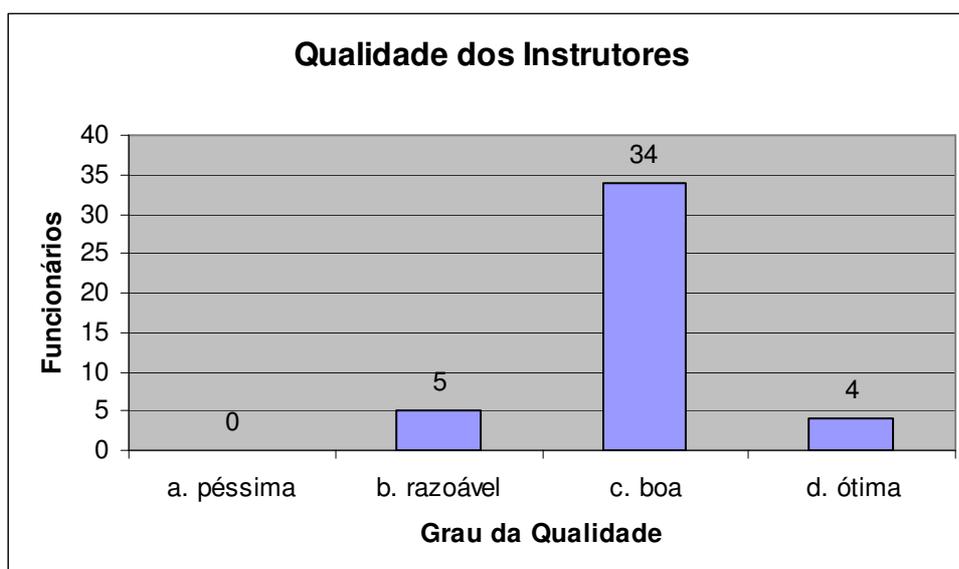


Gráfico 16: Qualidade dos instrutores.

De acordo com as respostas obtidas, verifica-se que ambos os itens foram avaliados como de boa qualidade. Sendo que, quanto aos cursos auto-instrucionais, não se pode ignorar a quantidade de funcionários que consideraram seu material de qualidade razoável. Infelizmente, pelo formato do questionário aplicado, e também de tempo hábil, não foi inquirido o motivo dessas respostas. Também influi nesses

dois itens características próprias de cada respondente. Há aqueles que preferem, em caso de treinamento, um formato mais tradicional, com professor, sala de aula, etc. Outros, captam melhor os conteúdos de uma forma mais individualizada, ou em horários mais flexíveis (uma vez que se verificou que muitos cursos auto-instrucionais são realizados fora do horário e local de expediente). Já em relação aos instrutores, verifica-se um viés maior na avaliação "ótima". Uma característica dos treinamentos presenciais do Banco do Brasil, é que são ministrados por funcionários do Banco, que, uma vez inscritos e selecionados como instrutores internos, são preparados para essa tarefa. Enquanto não estão "dando aula", esses instrutores trabalham normalmente nas diversas áreas do Banco. Dessa forma, os educandos se identificam de forma mais intensa, até porque, ambos, educandos e educadores, vivem a mesma realidade do dia a dia da Instituição.

8.9– UniBB

As duas últimas questões do questionário aplicado referem-se à Universidade Corporativa do Banco do Brasil - UniBB, portal onde vários cursos podem ser realizados, entre outras atividades. Sobre a UniBB já foi dedicada o item 4 do capítulo Referências Bibliográficas.

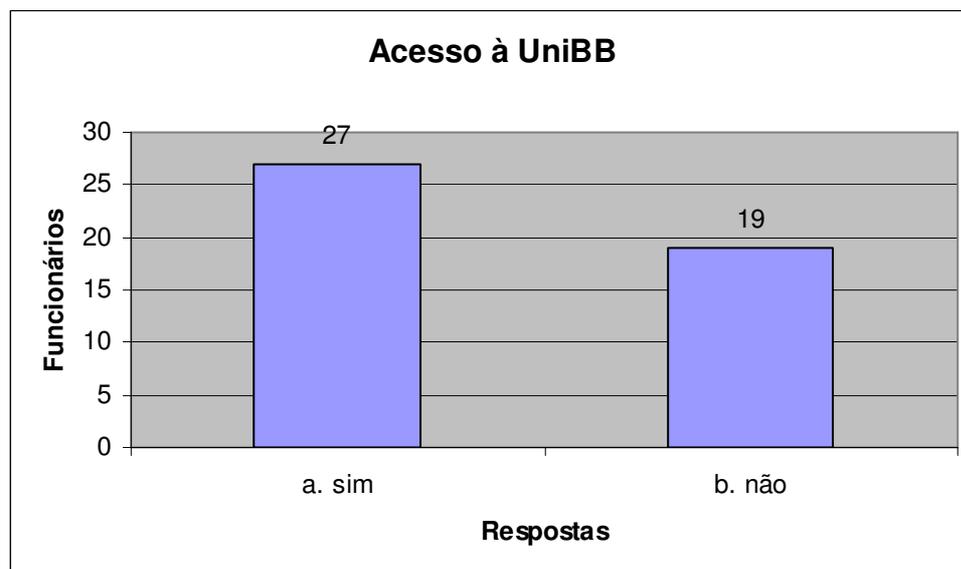


Gráfico 17: Acesso à UniBB.

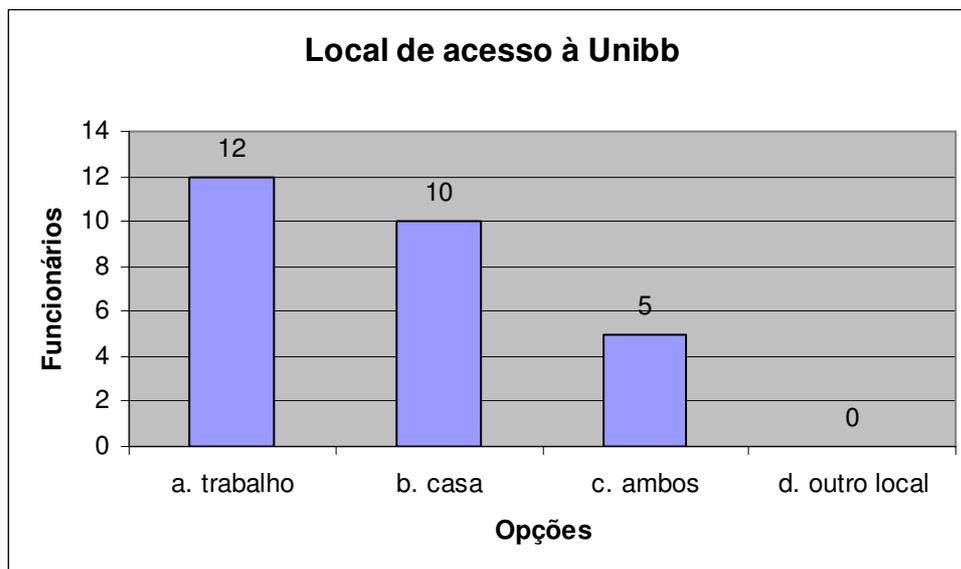


Gráfico 18: Local de acesso à UniBB.

Em sintonia com o já apurado sobre quantidades de cursos realizados, nota-se que grande parte dos funcionários costumam acessar a UniBB, 59% dos entrevistados. Contudo, a parcela que não acessa o site não pode ser relevada. 41% dos funcionários respondentes é um número muito alto, tendo em vista que cursos podem ser realizados diretamente através desse portal que, aliás, traz muitas outras informações pertinentes a um bom embasamento profissional e intelectual. A questão que fica é se não há necessidade de uma difusão maior da utilidade da UniBB entre o corpo funcional do Banco.

Dentro do universo dos 59% que acessam o site, identifica-se que a maioria, 44%, o faz durante o horário de expediente. Neste percentual relacionam-se aqueles que conseguem realizar os cursos auto-instrucionais durante o período de trabalho, conforme as orientações primeiras desse tipo de educação. Por sua vez, 37% acessam em suas casas, o que pode demonstrar o grau de interesse no seu aprimoramento profissional e intelectual e, também, falta de condições de fazê-lo em seus locais de atividade, seja por causa da carga horária coincidente com o horário de atendimento ao público, seja por causa da extrema demanda durante o expediente, que não permite "tempo livre" suficiente para navegar no portal. E, ainda, 19% costumam acessar em ambos os locais.

CONCLUSÕES

Este trabalho de conclusão do curso de especialização em Gestão de Negócios Financeiros teve como tema a Educação Corporativa no Banco do Brasil como elemento para o crescimento profissional. Em sua realização, observaram-se alguns aspectos a serem salientados.

Quanto às informações coletadas mediante a pesquisa aplicada, verificou-se que, apesar de que quando da realização de concursos para ingresso na Instituição ser exigido como grau de instrução o nível médio, a grande maioria da população-alvo possui, no mínimo, grau superior, mesmo incompleto, o que, neste caso, pode significar que ainda esteja em andamento. Talvez esse norteamento por uma educação mais elevada ou aprimorada se reflita no fato de que foi possível verificar que uma grande quantidade de cursos foi realizada. Embora, não se tenha entrado diretamente no mérito da motivação para esse aprimoramento, apesar de podermos citar, por experiência e convívio, fatores como condição para o exercício de uma função mais elevada, cultura própria de aprimoramento, “sede de conhecimento”, e, até mesmo, atingimento de meta de horas de treinamento. . Isso também pode ser visualizado quando da análise das questões referentes à relevância do treinamento para o desempenho e para o desenvolvimento profissionais, que refletem tanto o grau de aproveitamento quanto o de motivação para que o funcionário realize os cursos oferecidos.

Afora isso, também foi possível verificar que, indiretamente, houve uma grande consciência por parte da alta gerência das respectivas agências, que é a responsável pela liberação dos funcionários para os cursos, conforme a relativa baixa quantidade de cursos não autorizados. Notou-se também, que naqueles casos onde ocorreu tal fato, o maiores motivos foram: falta de pessoal na agência, prioridade dada a outro colega e cursos cancelados.

Em contrapartida, verificou-se uma considerável relevância para o desenvolvimento e o desempenho profissionais, o que significa uma visão voltada para o planejamento de uma carreira ascendente.

Também chamou a atenção a qualidade do material e dos instrutores (no caso de cursos presenciais), itens que receberam uma boa avaliação dos respondentes. Esse é um dado importante, pois reforça a importância que a Educação Corporativa tem para a Instituição e também, no caso específico dos instrutores, a boa idéia de utilizar-se de próprios funcionários como educadores, o que aproxima mais o educando em relação à matéria, e, num ângulo não menos importante, propicia aos funcionários-instrutores a possibilidade de desenvolverem uma atividade (que certamente oferece muita satisfação pessoal) sem desvincular-se da sua ocupação primeira.

Quanto à própria Universidade Corporativa do Banco do Brasil, esta deveria ser mais bem divulgada entre o corpo funcional, pois é um portal muito interessante em relação à educação e à cultura.

Ainda em relação ao questionário, poder-se-ia ter efetuado mais questões que desenvolvessem melhor alguns tópicos como qual o motivo da não vinculação de determinado curso com o exercício do cargo ou função desempenhados, ou os "porquês" das respostas às questões sobre o grau de importância dos cursos realizados para o desenvolvimento e o desempenho profissionais, entre outras informações, mas, dessa forma, o questionário ficaria muito longo o que acarretaria num número menor ainda de pesquisas retornadas. Deixa-se a sugestão para trabalhos futuros de aumentar a amplitude do público-alvo, inclusive possibilitando verificar a influência das diferentes características regionais sobre a Educação Corporativa, organizada por uma Instituição que pode ser considerada multinacional, pois possui estruturas no exterior, de uma maneira uniforme, ou seja, aplicada e disponibilizada da mesma forma em qualquer unidade.

Quanto à forma de aplicação da pesquisa, de início, a intenção era aplicar o questionário em três agências com perfis distintos. Contudo, perto do envio dos mesmos, optou-se, por uma questão de segurança, enviar para mais três agências com perfis respectivamente parecidos com os das agências anteriormente escolhidas. Como resultado, das seis agências-alvo, quatro retornaram o material. A diferença entre a quantidade enviada para cada unidade e a restituída já era

esperada por, costumeiramente, haver a possibilidade de nem todos os funcionários estarem em atividade no período, seja por motivo de férias, licença, inclusive a realização de cursos presenciais.

Entretanto, pode-se considerar que os objetivos foram atingidos, mesmo que de forma indireta, embora, quanto aos específicos, possa-se julgar que exceto a análise da relação entre a forma de estruturação do curso e seu objetivo, já os demais.

Por fim, espera-se que cada vez mais funcionários tomem consciência da importância da educação, e mais precisamente da Educação Corporativa, para o desenvolvimento de uma carreira profissional bem embasada e bem sucedida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARRUDA, Mauro; ANDREOTTI Jr., William. **Um modelo de universidade corporativa para Micro e Pequenas Empresas**. In: O futuro da indústria: educação corporativa – reflexões e práticas: coletânea de artigos. Coord: FERREIRA, José Rincon; BENETTI, Gilberto (et al.). Brasília: MDIC/STI: IEL, 2006. 213 p. (Série Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior, 13).

BANCO DO BRASIL. Universidade Corporativa do Banco do Brasil. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/appbb/bb/unv/index.jsp>> Acesso em: 14 de novembro de 2006.

BANCO DO BRASIL. Universidade Corporativa do Banco do Brasil. <<https://www13.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/func/edu/index.jsp>>. Acesso em: 28 de fevereiro de 2007.

BANCO DO BRASIL. Universidade Corporativa do Banco do Brasil. <<http://www44.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/index.jsp>> Acesso em: 07 de agosto de 2007.

BANCO DO BRASIL. Universidade Corporativa do Banco do Brasil. <<http://www.bb.com.br/portalbb/page1,136,5577,0,0,1,0.bb?codigoMenu=1065&codigoNoticia=1088&codigoRet=1495>> Acesso em: 01 de setembro de 2007.

BANCO DO BRASIL. Universidade Corporativa do Banco do Brasil. <<http://www.bb.com.br/portalbb/page22,102,2678,0,0,1,6.bb?codigoNoticia=3041&codigoMenu=641>> Acesso em: 01 de setembro de 2007.

BOBEDA, Alexandre. **O e-learning e o desafio da educação corporativa**. Webinsider. Junho 2004. Disponível em <<http://webinsider.uol.com.br/index.php/2004/06/15/o-e-learning-e-o-desafio-da-educacao-corporativa>>. Acesso em: 01 de novembro de 2006.

CARBONE, Pedro Paulo; RUFATTO Jr, Edgard. **O sistema de desenvolvimento profissional e de gestão por competências do Banco do Brasil**. . In: O futuro da indústria: educação corporativa – reflexões e práticas: coletânea de artigos. Coord: FERREIRA, José Rincon; BENETTI, Gilberto (et al.). Brasília: MDIC/STI: IEL, 2006. 213 p. (Série Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior, 13).

CENTRO DE REFERÊNCIA EDUCACIONAL. **Paulo Freire**. Disponível em <www.centrorefeducacional.com.br/paulo.html> Acesso em: 07 de agosto de 2007.

CONCEPT BOOK SUMMARY. **Donald L. Kirkpatrick** <<http://www.knowledgeandlearningbooks.com/Knowledge-and-Learning-Books/Evaluating-Training-Programs.htm>> Acesso em: 05 de agosto de 2007.

CONTRIM, Gilberto. Historianet. Disponível em:
<<http://www.historianet.com.br/conteudo/default.aspx?codigo=620>> Acesso em: 01 de setembro de 2007.

EA/UFRGS. 2006. Monografia. Especialização em Gestão de Negócios Financeiros. 1 CD-ROM

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. SP: São Paulo Ed Gente. 2004 278p. 2ªed.

FIGUEIREDO, Sergio. **O “lock in” tecnológico e as ações do Governo**. In: O futuro da indústria: educação corporativa – reflexões e práticas: coletânea de artigos. Coord: FERREIRA, José Rincon; BENETTI, Gilberto (et al.). Brasília: MDIC/STI: IEL, 2006. 213 p. (Série Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior, 13).

GENEALOGIAFREIRE. **Biografia de Visconde de Itaboraí**. Disponível em
<http://www.genealogiafreire.com.br/b_joaquim_jose_rodrigues_torres.htm> Acesso em: 01 de setembro de 2007.

GERBMAN, Russell V. HR Magazine, **Corporate Universities 101 – the increasing use of corporate universities**. Feb/2000. Disponível em
<http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_2_45/ai_60139711/pg_1> Acesso em: 10 de julho de 2007.

HONSBERGER, Janet; GEORGE, Linda. **FACILITANDO OFICINAS: da teoria à prática**. Gets - Grupo de Estudos do Terceiro Setor: United Way of Canada - Centraide Canada (UWC-CC) SP:12/2002

HOURNEAUX Jr, Flavio; EBOLI, Marisa Pereira & MANCINI, Sergio. **Breve panorama da educação corporativa no Brasil: apresentação de resultados de pesquisa**. In: O futuro da indústria: educação corporativa – reflexões e práticas: coletânea de artigos. Coord: FERREIRA, José Rincon; BENETTI, Gilberto (et al.). Brasília: MDIC/STI: IEL, 2006. 213 p. (Série Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior, 13).

JORGE, Luiz Carlos; CORRÊA, Marcellus da Fonseca; MIYAMOTO, Marcos Norio; BUSSO, Rubens do Carmo. **Treinamento à distância nas agências do Banco do Brasil**. Ribeirão Preto - SP 2006 42p.

PEDAGOGIA EM FOCO. Disponível em
<<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/heb01.htm>>. Acesso em: 03 de março de 2007.

PAES, Marina. Disponível em
<http://intra.vila.com.br/sites_2002a/urbana/marina_paes/historico_da_educacao.htm>. Acesso em: 03 de março de 2007.

ROSA, Daniele Montechi dos Santos. **Percepção da competência de aprender a aprender de planejadores e educadores de um curso em uma universidade**

corporativa. Florianópolis. 2006 . Universidade Federal de SC, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Psicologia. 129 p.

SILVA, Deborah Ribeiro. **Educação Corporativa.** UniFECAP. [s.l.: s.n.], 2000?.

SOUZA, André Fábio de. **Educação corporativa, educação setorial e Fóruns de Competitividade: questões conceituais.** In: O futuro da indústria: educação corporativa – reflexões e práticas: coletânea de artigos. Coord: FERREIRA, José Rincon; BENETTI, Gilberto (et al.). Brasília: MDIC/STI: IEL, 2006. 213 p. (Série Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior, 13).

SPENCER, Lloyd. Leeds Trinity & All Saints College, The University of Leeds (UK). **Mannheim.** Disponível em <www.leadstrinity.ac.uk/depart/media/staff/lis/Modules/Theory/Mannheim.htm> Acesso em: 09 de junho de 2007.

TARAPANOFF, Kira. **Responsabilidade social das empresas e a educação corporativa.** [s.l.: s.n.], 2000?.

UNIVERSIDADE DE LISBOA. Departamento de Educação. **Breve história da fundação da Companhia de Jesus.** Disponível em <http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/opombo/hfe/momentos/jesuitas/_private/hj.htm> Acesso em 04 de agosto de 2007.

ZUCCONI, Angelo João. **Marquês de Pombal e a expulsão dos jesuítas.** Disponível em <<http://br.geocities.com/terrabrasileira/contatos/pombal.html>> Acesso em: 04 de agosto de 2007.

ANEXOS

|

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO:

Este questionário faz parte de uma pesquisa para o trabalho de monografia do Curso de Graduação em Administração a Distância em Administração da UFRGS. Por favor, escolha uma alternativa para cada questão.

1. Agência? _____
2. Cargo/Função (anterior à alteração efetuada dia 18/06/2007)?
 a. escriturário b. caixa executivo
 c. assistente de negócios d. gerente de contas
 e. gerente de expediente f. gerente de núcleo
 g. gerente de administração h. gerente de agência
3. Tempo de Banco? _____
4. Tempo de Agência (caso tenha sido transferido nos últimos três meses, favor considerar a agência anterior)? _____
5. Tempo de Cargo/Função? _____
6. Grau de escolaridade?
 a. ensino médio b. superior incompleto
 c. superior em andamento d. superior completo
 e. pós-graduação incompleto f. pós-graduação em andamento
 g. pós-graduação completo
7. Quantidade de cursos realizados em 2007?
 a. 0 b. 1 c. 2 d. 3 e. mais de 3
8. Quantidade de cursos realizados em 2006?
 a. 0 b. 1 c. 2 d. 3 e. mais de 3
9. Dos cursos realizados, quantos não tiveram conteúdo vinculado ao exercício efetivo de sua função/cargo?
 a. 0 b. 1 c. 2 d. 3 e. mais de 3
10. Dos cursos realizados, quantos foram presenciais?
 a. 0 b. 1 c. 2 d. 3 e. mais de 3
11. Dos cursos auto-instrucionais, quantos foram realizados durante o horário de expediente?
 a. 0 b. 1 c. 2 d. 3 e. mais de 3
12. Em caso dos cursos auto-instrucionais, foram propiciados locais adequados ao estudo?
 a. sim b. não
13. Qual o grau de importância que os cursos realizados tiveram para o seu desenvolvimento profissional?
 a. nenhum b. pouco c. razoável d. muito e. ótimo
14. Qual o grau de importância que os cursos realizados tiveram para o efetivo desempenho de suas funções/cargo?
 a. nenhum b. pouco c. razoável d. muito e. ótimo
15. Teve algum pedido de curso não autorizado em 2006 e/ou 2007?
 a. nenhum b. 1 c. 2 d. 3 e. mais f. todos
16. Qual o principal motivo da não autorização?
 a. curso cancelado b. falta de vagas
 c. falta de pessoal na agência d. prioridade dada a outro colega
 e. curso não diretamente relacionado à atividade
 f. motivo não informado g. outros
17. Quanto à qualidade do material didático?
 a. péssima b. razoável c. boa d. ótima
18. Quanto à qualidade dos instrutores/tutores?
 a. péssima b. razoável c. boa d. ótima
19. Você acessa a Universidade Corporativa do Banco do Brasil
 a. sim b. não
20. Em caso positivo, onde você acessa com maior frequência?
 a. trabalho b. casa c. ambos d. outro local

Obrigado pela participação!

ANEXO 2 – CONCEITOS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

O Livro de Instruções Codificadas de número 55, capítulo 10, título 20, subtítulo 9991 (Documentos), nos apresenta alguns conceitos fundamentais referentes à Educação Corporativa utilizados no Banco do Brasil, os quais transcrevemos a seguir.

Autodesenvolvimento: ações de iniciativa do próprio funcionário em desenvolver suas potencialidades humanas e profissionais.

Avaliação de aprendizagem: verificação do nível que os participantes atingiram os objetivos propostos pelo curso; utiliza duas formas de avaliação, a objetiva (exercícios e testes) e a presumida (auto-avaliação).

Avaliação de impacto do treinamento na organização: identifica a contribuição do treinamento para a melhoria dos resultados organizacionais (clima, processos de trabalho, estrutura, resultados financeiros, etc.).

Avaliação de impacto do treinamento no trabalho: avalia o nível de contribuição do treinamento para a melhoria do desempenho do funcionário treinado.

Avaliação de necessidades de Educação Corporativa: aferição das diferenças entre os desempenhos profissionais esperados e os desempenhos reais. Inclui a definição das habilidades esperadas dos funcionários para o exercício do seu papel ocupacional e a conseqüente mensuração dos níveis em que o profissional domina essas habilidades e a importância de cada uma delas para o desempenho do cargo. Essa avaliação define o objeto da ação de desenvolvimento (qual competência a ser desenvolvida), sua função social (a quem ela serve) e sua inserção no Banco (por que se investe nela).

Avaliação de reação: verificação das opiniões dos participantes, ao término do treinamento.

Competência profissional: capacidade de integrar e mobilizar conhecimentos, habilidades, valores, atitudes, interesses e experiências para produzir resultados valorizados pela organização.

Curso: série de aulas, conferências ou palestras.

Desempenho esperado no trabalho: descrição do desempenho que o profissional deve apresentar na situação de trabalho, decorrente do processo de aprendizagem.

Desenvolvimento: ações organizacionais que estimulam o crescimento pessoal dos funcionários para além das estritas necessidades de melhoria do desempenho profissional.

Encontro: reunião organizada com a finalidade de debater um tema ou problema determinado.

Enfoque estratégico de aprendizagem: desenvolvimento de visão e ação estratégicas da organização.

Enfoque fundamental de aprendizagem: aprendizagem de conceitos e fundamentos que possibilitam a inserção do funcionário no estudo das diversas áreas temáticas.

Enfoque instrumental de aprendizagem: aprendizagem de procedimentos, operações e comportamentos necessários à realização de atividades específicas.

Excelência pessoal: busca de aperfeiçoamento como pessoa, nas dimensões individual e social.

Excelência profissional: busca do melhor desempenho possível, diante das condições oferecidas, visando as necessidades presentes e futuras da Organização e os anseios por desenvolvimento profissional e sucesso na carreira.

FAZAP – Fazendo e Aprendendo: estratégia de treinamento em serviço; objetiva a melhoria na qualidade dos serviços das dependências e a valorização do funcionário que possui conhecimento destacado de algum produto, serviço ou rotina de trabalho.

Fórum: reunião organizada com a finalidade de debater temas ou problemas determinados.

Habilidades: aptidões necessárias para o exercício de papéis ocupacionais.

Jornada: evento educacional caracterizado por ser um trabalho intensivo sobre determinado produto ou serviço, envolvendo o treinamento de grande número

de funcionários em curto período de tempo, podendo contar com recursos auto-instrucionais ou multiplicadores.

Necessidades corporativas: originadas a partir das estratégias e dos planos de negócios do Banco.

Necessidades locais: originadas a partir do planejamento tático das Superintendências Estaduais, dos planos operacionais de agências e de órgãos regionais, ou de acordos de trabalho.

Objetivo de aprendizagem: descrição do comportamento que o aprendiz deve apresentar ao final do treinamento, decorrente do processo de aprendizagem.

Oficina ou Workshop ou Laboratório: reunião de 12 ou mais pessoas com interesses ou problemas profissionais comuns, com o objetivo de melhorar sua habilidade ou eficiência, estudando juntas sob orientação de especialistas. Também denominada de Workshop ou Laboratório.

Papel ocupacional: conjunto de expectativas sócio-funcionais existentes na organização relacionadas com a atuação do profissional na produção ou distribuição de bens e serviços.

Planejamento instrucional ou desenho instrucional: elaboração organizada e sistemática de todas as etapas da ação educacional, que envolvem as atividades do educador e dos participantes, de modo a tornar o processo de ensino-aprendizagem eficiente, eficaz e efetivo.

Profissionalização: processo de desenvolvimento permanente de conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilita desempenho compatível com as exigências da atividade profissional.

Programa corporativo: desenvolvido pela DIPES em parceria com a unidade gestora demandante, a partir de avaliação de necessidades corporativas.

Programa de aperfeiçoamento: é aquele voltado para a melhoria de habilidades profissionais.

Programa de atualização: voltado para a atualização de repertórios técnicos ou gerenciais.

Programa de qualificação: voltado para o desenvolvimento de habilidades necessárias para o exercício de um cargo ou função.

Programa local: desenvolvido pela GEPES Regional em parceria com a unidade local demandante.

Seminário: evento educacional no qual um grupo de pessoas se reúne com o propósito de estudar um tema, sob a direção de um professor ou autoridade na matéria.

Tecnologia educacional colaborativa: é aquela que, centrada na equipe, dá suporte ao processo de mudança de modelos mentais e valores.

Tecnologia educacional distributiva: é aquela que dá suporte ao processo de transferência da informação.

Tecnologia educacional interativa: é aquela que, centrada no indivíduo, dá suporte ao processo de aquisição de habilidades.

Treinamento: conjunto de ações sistematicamente planejadas para a superação de deficiências identificadas no desempenho profissional, a preparação de funcionários para o exercício de novos papéis e para a assimilação de novas tecnologias de trabalho.

Treinamento contratado no mercado: é aquele contratado junto a entidades parceiras externas e realizado em turmas abertas ou fechadas (in company).

Treinamento interno: é aquele desenvolvido pela DIPES em conjunto com as áreas demandantes e outros intervenientes internos, com ou sem a parceria de entidades externas.

Trilhas de desenvolvimento profissional: estratégia educativa para a realização da excelência humana e profissional, incluindo opções de aprendizagem diversificadas, que vão além dos cursos tradicionais.

ANEXO 3 – AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

LIC#55.20.20.2 – Avaliação de Necessidades de Educação Corporativa – Etapas da Avaliação de Necessidades – Fluxo.

Em seu item primeiro, este capítulo do Livro de Instruções Codificadas define que “os programas de Educação Corporativa são elaborados com base na avaliação das necessidades de desenvolvimento de competências dos profissionais do Banco”.

Essas necessidades podem ser corporativas ou locais. As necessidades corporativas são as que se originam a partir de estratégias e dos planos de negócios do Banco, sendo avaliadas pelas DIPES¹¹ em parceria com as áreas gestoras. Já as necessidades locais são aquelas originadas do planejamento estratégico tático das Superintendências Estaduais, dos planos operacionais de agências e de órgãos regionais, ou de acordos de trabalho e são avaliadas pelas GEPES Regionais, em parceria com as unidades locais demandantes. Essas avaliações de necessidades corporativas são realizadas anualmente, no mês de setembro¹².

01. Contato com a área demandante:

a) Apresentação da sistematização de treinamento à área demandante, contextualização sobre a metodologia de Avaliação de Necessidades de Educação Corporativa e indicação de técnicos para compor o grupo de trabalho.

I – Objetivo: demonstrar a importância da Avaliação de Necessidades para o planejamento das ações de Educação Corporativa e assegurar parceria técnica efetiva em todas as etapas do processo.

II – Participantes: Gerentes de Divisão e técnicos da área parceira; Gerentes de Divisão e técnicos da DIPES.

¹¹ DIPES = Diretoria de Pessoas (Gerência de Relacionamento Interno e Gerência de Identificação de Talentos e Educação Corporativa).

¹² Ver Anexo 2: LIC#55.20.20.2 – Avaliação de Necessidades de Educação Corporativa – Etapas da Avaliação

02. Levantamento das necessidades de desenvolvimento de competências profissionais e/ou de problema(s) de desempenho:

a) Verificação dos objetivos e estratégias da área demandante.

I – Objetivo: levantar as informações para compor o cenário (interno e externo), ajudando a confecção do diagnóstico.

II – Participantes: Técnicos e Gerentes de Divisão da área parceira e técnicos e Gerentes de Divisão da DIPES.

03. Diagnóstico:

a) Análise dos programas existentes e levantamento de críticas e sugestões para revisão ou criação de novas ações educativas.

I – Objetivo: analisar as soluções já existentes, confrontando-as com as necessidades indicadas pelos técnicos da área demandante; acolher propostas de alteração e criação de novos programas.

II – Participantes: Técnicos da área demandante e da DIPES.

04. Proposta de Solução:

a) Consolidação das propostas do grupo de trabalho.

I – Objetivo: consolidar as propostas apresentadas no item 03.

II – Participantes: Técnicos da DIPES.

b) Aprofundamento da análise das críticas e sugestões pela área demandante.

I – Objetivo: fechar consenso, na área solicitante, sobre a proposta de solução.

II – Participantes: Técnicos da área demandante, com suas respectivas gerências, sob a coordenação da DIPES.

c) Ajustes da proposta com relação à etapa anterior.

I – Objetivo: fazer ajustes em função do que foi levantado na etapa anterior.

II – Participantes: Técnicos da DIPES.

05. Apresentação da solução:

a) Apresentação da proposta de solução à área demandante.

I – Objetivo: definir as ações que serão implementadas, as prioridades e o horizonte de tempo.

II – Participantes: Técnicos da área demandante e da DIPES.

b) Apresentação da proposta final ao gestor da área demandante

I – Objetivo: dar uma visão geral para o gestor sobre a sistematização dos treinamentos afetos à sua área e apresentar os principais trabalhos que serão desenvolvidos no próximo ano e seus impactos nos recursos das áreas envolvidas.

II – Participantes: Gestores e técnicos da área demandante e da DIPES.

06. Plano de Trabalho:

a) Elaboração de cronograma de trabalho.

I – Objetivo: elaborar cronograma para o desenvolvimento das soluções aprovadas.

II – Participantes: Técnicos da área demandante e da DIPES.

ANEXO 4 – CRONOLOGIA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BANCO DO BRASIL

1965 – DESED – Desenvolvimento de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal: treinamento internos, presenciais e à distância; parcerias com instituições de ensino e escolas de inglês; bolsas de estudo no exterior.

1977 – novas tecnologias de ensino profissional: disposição de carteiras em forma de “U”, mesas modulares, jogos e dinâmicas de grupo; valorização do treinando como sujeito da aprendizagem; adoção do conceito de formação permanente.

1986 – criação de um setor de produção de vídeos para treinamento e um serviço de empréstimo de fitas.

1989 – Programa de Informatização no Treinamento.

1993 – Programa BB MBA (*Master in Business Administration*): treinamento de altos executivos em parceria com instituições de ensino para cursos de pós-graduação *lato sensu*.

1996 – Programa de Profissionalização, discutindo conceitos como empregabilidade, planejamento de carreira, autodesenvolvimento; primeiro treinamento baseado em computador (curso “Fundamentos da Atividade Bancária”).

1998 – teletreinamento na TV Corporativa Banco do Brasil (TVBB).

2001 – Portal do Desenvolvimento Profissional: acesso a toda a informação corporativa em ambiente *web* (intra e internet).

2002 – Universidade Corporativa Banco do Brasil (UniBB): criada em 11 de junho, assumindo as atribuições do DESED.

2003 – IV Fórum de Gestão e Pessoas e Responsabilidade Socioambiental; criação do Programa Extraordinário para Aprimoramento dos Funcionários (reserva de 1/3 do orçamento de treinamento para uso com escriturários, caixas e comissionados do grupamento técnico-operacional).

2004 – programa Tele-Educação Rede Aberta.

2005 – Universidade Aberta do Brasil (UAB), criada em convênio entre a UniBB e o Ministério da Educação e Cultura (MEC); Programa de Gestão de Desempenho por Competências; Programa de Identificação e Desenvolvimento de Executivos.

2006 – Primeiro vestibular para curso de graduação em Administração da UAB; Projeto Memória da Educação no BB; Programa de Ascensão Profissional na Rede de Agências.

ANEXO 5 – DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Diretrizes Estratégicas da Universidade Corporativa – Norma (LIC#55.1.10.1.1)

O papel da Universidade Corporativa do BB é “desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos, por meio da criação de valor em soluções educacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e o fortalecimento da imagem institucional do Banco do Brasil” (item 01).

Com esse objetivo, “a Universidade Corporativa é um recurso estratégico para o efetivo posicionamento do Banco do Brasil na indústria financeira e para o fortalecimento de sua imagem institucional”. (item 03). Suas ações miram a expansão de oportunidades educacionais relacionadas à profissionalização, ao desenvolvimento da cidadania, da qualidade de vida e da cultura.

Seu público é definido pela ampliação da “comunidade de aprendizagem do BB pela incorporação de clientes, fornecedores, parceiros, familiares dos funcionários, funcionários das (empresas) controladas, coligadas e entidades associativas vinculadas ao Banco. (...) Os públicos atendidos são selecionados ponderando-se o interesse estratégico do Banco, o comportamento de custos e a reciprocidade negocial (item 05)”.

O corpo docente é formado por instrutores internos, professores contratados e professores de entidades educacionais parceiras, como no caso da UFRGS e da UNIB (Universidade de Brasília?), e também, executivos e gestores da Empresa.

ANEXO 6 – EIXOS METODOLÓGICOS

Conforme o Livro de Instruções Codificadas nº. 55.1.30.1.2, a Universidade Corporativa desenvolve “quatro aprendizagens consideradas essenciais para os profissionais do século XXI, segundo a UNESCO” (item 01).

Essas quatro aprendizagens essenciais são: a) aprender a conhecer; b) aprender a fazer; c) aprender a conviver; e, d) aprender a ser.

Assim, para atingir esse objetivo, a Universidade Corporativa orienta-se pelos seguintes princípios metodológicos: “ o aprendiz é reconhecido como agente da educação, daí sendo denominado ‘participante’; (...) os temas estudados referem-se a questões relevantes para os participantes e são apresentados de maneira não-dogmática”, numa problematização da realidade; utiliza um “método socializador e dialógico (...) onde, “além das técnicas de ensino individuais, utilizam-se técnicas socializadoras, fundamentais no diálogo e no trabalho em equipe”; apóia a democratização do saber; visa a educação contínua, ou seja, “a educação no trabalho é dinâmica e contínua e leva em consideração a atividade (tarefa), as pessoas (profissionais) e o contexto (ambiente)”; e, por fim, uma visão global e integrada da dinâmica do Banco, considerando este “em sua totalidade (unidades, funcionários, clientes, fornecedores e parceiros) e em suas relações com o país e o mundo”.

Programas de Educação Corporativa:

a) Programas de Estímulo à Educação Formal:

- a. Programa de Formação e Aperfeiçoamento em nível Superior (bolsas de graduação e pós-graduação, *lato sensu* e *stricto sensu*);
- b. Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Idiomas Estrangeiros.

b) Programas de Educação Empresarial: Ciclo de Palestras; Cursos Internos; BB MBA – Treinamento de Altos Executivos; Programa Excelência Executiva; Novos Gestores; Treinamento no Exterior; Excelência Profissional; outros eventos de atualização profissional; e, cursos, palestras e congressos diversos.

ANEXO 7 – DISPOSIÇÕES GERAIS DO SISTEMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Disposições Gerais do Sistema de Educação Corporativa (Lic#55.10.10.1.1)

Conforme o item 01 desse Livro de Instruções Codificadas, “o sistema de Educação Corporativa do Banco é composto por quatro subsistemas inter-relacionados: Avaliação de Necessidades, Planejamento Instrucional, Distribuição dos Programas e Avaliação.”

A Avaliação de Necessidades identifica, através da estratégia corporativa e dos planos de negócios, as competências profissionais que os funcionários devem desenvolver. Ao nível corporativo, essa avaliação é de responsabilidade da DIPES (Diretoria de Gestão de Pessoas – Gerência de Relacionamento Interno e Gerência de Identificação de Talentos e Educação Corporativa) e ao nível de cada região é de responsabilidade das respectivas GEPES.

O Planejamento Instrucional parte das necessidades identificadas na etapa anterior. Abrange a definição dos objetivos, o público-alvo, os conteúdos, as técnicas instrucionais, a modalidade do treinamento, os procedimentos instrucionais e o material do treinamento. Tal como a primeira etapa, é realizada pela DIPES e pelas GEPES Regionais.

A etapa da Distribuição dos Programas é aquela na qual o treinamento é oferecido ao seu público-alvo. Nesta fase se cadastra os instrutores, responsabilidade das GEPES Regionais. Os programas em ambiente virtual (Portal da Universidade Corporativa) é de responsabilidade da DIPES.

O feedback é fornecido na etapa de Avaliação. Esta é realizada em quatro níveis: Avaliação de Reação, Avaliação de Aprendizagem, Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho e Avaliação de Impacto do Treinamento na Organização.

A Avaliação de Reação levanta as opiniões dos participantes, ao término do treinamento, em relação às características desses treinandos, o

desempenho do instrutor, o processo de aprendizagem, os recursos instrucionais, a expectativa de aplicação da aprendizagem e os resultados imediatos do treinamento. Essa avaliação é aplicada pelo próprio instrutor e consolidada pelas GEPES Regionais.

A Avaliação de Aprendizagem verifica o nível em que os participantes atingiram os objetivos propostos pelo curso, através de avaliação objetiva (exercícios ou testes) e a avaliação presumida (auto-avaliação respondida pelo questionário de reações).

A Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho verifica o nível em que o treinamento contribui para a melhoria do desempenho do funcionário. E a Avaliação de Impacto do Treinamento na Organização analisa a contribuição do treinamento para a melhoria dos resultados organizacionais (clima, processos de trabalho, estrutura, resultados financeiros, etc.). Ambas são realizadas pela SIAP – Sistema Integrado de Avaliação de Programas/Gerência de Retribuição e Desempenho.