



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

LINHA DE PESQUISA: EDUCAÇÃO CORPORATIVA

ÁREA: GESTÃO DO CONHECIMENTO

FABRÍCIO PAIVA SALGADO

RA: 2094720-7

**PROCESSO DE CRIAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA: UM
ESTUDO DE CASO**

Brasília/DF

2012

FABRÍCIO PAIVA SALGADO

**PROCESSO DE CRIAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA: UM
ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Leonardo Humberto Soares

Brasília/DF

2012

FABRÍCIO PAIVA SALGADO

**PROCESSO DE CRIAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA: UM
ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Leonardo Humberto Soares.

Brasília/DF, ____ de _____ de 2012

Banca Examinadora:

Prof.(a): Leonardo Humberto Soares
Orientador

Prof.(a):
Examinador(a)

Prof.(a)
Examinador(a)

PROCESSO DE CRIAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO

Fabício Paiva Salgado¹

RESUMO

As organizações, aos poucos, vão identificando a importância do capital intelectual para o alcance de seus objetivos estratégicos, com necessidade de desenvolvê-lo constantemente, renovando o conhecimento organizacional. Diante desse fato, elas perceberam na universidade corporativa uma ferramenta capaz de aprimorar seus colaboradores, alinhando ambos objetivos, tanto das pessoas quanto das empresas. Verificando esse contexto, buscou-se a realização de um estudo de caso em uma empresa que utiliza essa metodologia de aprendizagem, realizando entrevistas com os responsáveis pelo processo de desenvolvimento e capacitação dos colaboradores, bem como os próprios funcionários da organização, fazendo uma análise entre as etapas de criação e implantação da universidade corporativa na empresa, a percepção dos colaboradores pela ferramenta utilizada e os conceitos trazidos pela base teórica, identificando as etapas a serem seguidas em seu processo de desenvolvimento. Apesar de certos conflitos entre percepções dos desenvolvedores do processo e dos usuários, a organização aplicou os conceitos constantes na literatura, alinhando a criação e a implantação da universidade corporativa, com as etapas elencadas pela academia, visando a disponibilização de uma ferramenta adequada para a aprendizagem contínua.

Palavras-Chave: Universidade corporativa. Capital intelectual. Aprendizado contínuo.

¹ Graduando do curso de administração do UniCEUB – E-mail: biciofps@hotmail.com.

1 Introdução

A importância que as pessoas passaram a ter nas organizações atuais é quase que unanimidade dentro das empresas, que se viram obrigadas a abordar temas específicos e métodos diferenciados para desenvolver o chamado capital intelectual, tendo em vista a importância que o conhecimento tem nas questões vinculadas a tomada de decisão.

A discussão sobre o tema tenta definir quais as melhores formas para desenvolver os colaboradores de sua organização e propiciar aprendizagem contínua mantendo funcionários capacitados para a execução de suas atividades.

Entretanto, organizações possuem segmentos específicos de atuação, com necessidades e áreas distintas de desenvolvimento e as universidades tradicionais abordam os assuntos de forma geral, inserindo pessoas no mercado de trabalho sem conhecimento aprofundado para atividades específicas. Com isso, empresas perceberam a importância de desenvolver um processo que permita a capacitação contínua de seus colaboradores, o que se conhece como universidade corporativa, oferecendo cursos especializados que auxiliem no desenvolvimento do colaborador voltado para os desejos da organização.

Verificando a importância desse estudo sobre a criação das universidades corporativas para o desenvolvimento dos colaboradores de determinada organização e reportando-se a literatura especializada no tema, define-se o seguinte problema de pesquisa: quais pontos devem ser observados para criação de uma universidade corporativa em uma empresa bancária do setor público?

Na busca por respostas a essa problemática, realizou-se um estudo na área de gestão do conhecimento de uma empresa do setor bancário de Brasília e escolhida por pertencer a um ramo de elevado nível de rotatividade de pessoas e de responsabilidade por lidar com recursos financeiros de terceiros, e, diante disso, gerar curiosidade na forma com que a organização lida com essa situação de desenvolvimento de pessoas alinhada aos objetivos empresariais.

Com a complexidade que se observa no tema e a especificidade que se deseja alcançar, o objetivo geral desse trabalho é: identificar se o método utilizado na construção da universidade corporativa de uma empresa bancária do setor público segue os aspectos levantados pelos autores especializados no conteúdo. Para o alcance do objetivo geral, faz-se necessário responder os seguintes objetivos

específicos: a) definir o conceito de universidade corporativa; b) verificar os aspectos que devem ser observados para criação de uma universidade corporativa; c) analisar os pontos que se aproximam e os que se distanciam de acordo com a universidade corporativa implantada e a teoria para criação em uma empresa bancária do setor público.

A presente pesquisa se sustenta em três pilares principais: acadêmico, social e gerencial. No acadêmico se justifica por trazer a tona um assunto que ganhou muita relevância, visto o reconhecimento da importância que as pessoas possuem nas organizações. No gerencial, com a conscientização do valor que o capital intelectual possui para uma organização, tornando-o seu bem mais precioso, as empresas devem buscar diferentes formas de desenvolver sua mão-de-obra, a fim de atingir níveis maiores de produtividade. Por fim, no social, o resultado da pesquisa pode levar organizações a darem maior evidência ao desenvolvimento de seus colaboradores, enaltecendo a qualidade no momento de construir os cursos.

Para a realização desse trabalho, foi utilizada a taxionomia de Vergara (2000) que define os tipos de pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, essa pesquisa possui caráter descritivo, pois pretendeu elencar as características da universidade corporativa utilizada pela empresa. Quanto aos meios, essa pesquisa tem aspectos bibliográficos, tendo em vista se reportar ao material de autores especializados na área e artigos anteriormente publicados sobre o assunto, e estudo de caso, buscando conhecer a forma construção do tema em uma empresa específica.

O artigo está dividido em três partes: a primeira, que inclui esta introdução, visou apresentar o tema estudado, os objetivos para o alcance da resposta ao problema, e a metodologia de pesquisa. Na segunda parte desenvolve-se o embasamento teórico, buscando conhecer o histórico das universidades corporativas, além de conhecer o conceito e os métodos de se criá-la, apresentado pelos autores especializados no assunto, bem como analisando os elementos adotados pela empresa estudada na construção da universidade corporativa e os pontos elencados pelos acadêmicos. Na terceira parte são apresentadas as considerações finais, buscando verificar os aspectos que devem ser observados quando da criação de uma universidade corporativa.

2 Revisão de Literatura

Para uma aproximação maior com o tema proposto, foi realizada uma revisão teórica, que buscou alcançar algumas definições básicas para o entendimento geral da pesquisa, bem como o alcance de alguns objetivos específicos e auxílio na análise do 3º objetivo específico e, conseqüentemente, na resposta ao problema de pesquisa.

2.1 Contextualização

A linha do tempo da sociedade se passa por quatro épocas distintas, cada uma com suas particularidades. Primeiro vivia-se na era da economia agrícola: boa parte da massa trabalhadora advinha de agricultores e artesãos, e tudo era produzido de acordo com conhecimento tácito, e a economia era baseada no feudalismo (FIALHO et al., 2006). Os servos produziam para os senhores feudais e, em troca, poderiam usufruir de suas terras. Logo após, passa-se para era da economia industrial, onde troca-se o sistema feudal pelo capitalismo. Com a necessidade se obter menores custos de produção, e, conseqüentemente, ganhos nos lucros, as máquinas passam a auxiliar o homem na produção, deixando de lado, ou pelo menos minimizando, o trabalho manual (FIALHO et al., 2006).

Com a chegada do século XX, entramos na economia da informação, testemunhado pelos avanços da telecomunicação e da computação. Nesse período, aumentou-se a circulação de informações e a velocidade em que ela se expande. Por último, e alcançando os tempos atuais, chega-se a economia do conhecimento, momento em que não é o suficiente ser detentor da informação, mas de que forma irá utilizá-la. Nesse período as pessoas começam a ser cada vez mais valorizadas, e o chamado capital intelectual ganha força nas organizações, nascendo então a Gestão do Conhecimento.

Segundo Rodrigues y Rodrigues (2001), a economia está inserida em um momento que o conhecimento e os valores intangíveis são os pilares para o sucesso das empresas e encontrar uma forma de gerenciar esse “bem” precioso e muito valorizado, tornando-se o maior desafio para as organizações.

2.2 Gestão do Conhecimento

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), na nova economia, o conhecimento é o único recurso que se tornou realmente significativo, e que o faz ser elemento singular na sociedade.

Em função da intensidade no uso de recursos tecnológicos, as pessoas passaram a possuir funções mais voltadas para análise e inovação (RODRIGUES y RODRIGUES, 2001), com isso, as organizações perceberam que não adianta possuir recursos naturais ou a mão-de-obra, se não forem detentores de conhecimento. Hoje, o Conhecimento é um bem muito valioso dentro de uma empresa e por meio dele, a economia passou a possuir recursos ilimitados, tendo em vista que a produção nasce da mente humana (FIALHO et al., 2006).

O conhecimento não é um bem que se deteriora e se desvaloriza de acordo com o tempo ou com o uso. Diferentemente do recurso de matéria-prima ou de bens tangíveis, ele tem a capacidade de se expandir, e, quanto mais utilizado, mais “vivo” ele se torna (FIALHO et al., 2006).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento puro advém do somatório do conhecimento tácito, que é desenvolvido a partir de experiências próprias onde possui agregado características de subjetividade e intuição, porém, sua replicação é difícil, pois só é transmitido de forma demonstrada; e do conhecimento explícito, que se traduz no conhecimento racional que é adquirido, principalmente, por meio da informação, da educação formal, além de ser facilmente transmitido por meio de dados, gráficos e fórmulas. Com a combinação dos dois conhecimentos a pessoa se torna capaz de criar soluções inovadoras.

Como o conhecimento advém das pessoas, a maior parte dos executivos admite que elas sejam o “ativo” mais valioso de uma organização, os chamados “ativos intangíveis”, que não podem ser negociados facilmente, e devem, obrigatoriamente, serem mais valorizados, inclusive, que os seus próprios clientes (MAYO, 2003).

Por se ter um foco maior na idéia de desenvolver novos conhecimentos, ao invés de enxergar melhor o conhecimento interno que as organizações já detém, há muitas críticas nessa concepção desse processo de aprendizagem. Por isso nasce a gestão do conhecimento, que busca preencher os espaços e oferecer melhores pesquisas nas definições estratégicas da organização (FLEURY; OLIVEIRA JR, 2001).

Segundo Fialho (et al., 2006) a gestão do conhecimento nada mais é do que alcançar o nível de agregação de valor às informações existentes e distribuí-las, tendo como objetivo principal, a utilização por parte dos recursos existentes na organização. Alcançando o nível de excelência nessa agregação de valor, realizando a descoberta, por meio de conhecimentos internos, de melhores práticas e compartilhando-as, além de adaptá-las as situações cotidianas da empresa, fazem a organização obter diferencial competitivo frente ao mercado.

A partir de então, surge a necessidade de encontrar a melhor forma de reter e desenvolver os indivíduos de sua organização, encontrando meios de incentivá-los e capacitá-los, de modo a reter e circular todo o conhecimento adquirido, dentro de sua própria companhia. Os tradicionais centros de Treinamento e Desenvolvimento já não são suficientes e as organizações procuram a resposta por meio de um sistema de educação corporativa (EBOLI, 2004).

2.3 Educação Corporativa

As transformações verificadas no mercado de trabalho catalisaram a necessidade de desenvolver seus colaboradores, tornando-os mais capacitados para desempenhar suas atividades cotidianas na organização. Então surge a Educação Corporativa, que é um conjunto de estratégias que visa o desenvolvimento contínuo do seu “ativo intangível”, a fim de se tornar um diferencial competitivo para empresa (FIALHO et al., 2006). Na definição de Eboli (2004) o sistema de educação corporativa possui a finalidade de desenvolver as habilidades humanas e empresariais, com intuito de alcançar as estratégias negociais.

Verifica-se que as necessidades da empresa e das pessoas caminham paralelamente. Fialho (et al., 2006) afirma que o aspecto mais importante da educação corporativa é a vinculação da aprendizagem e do desenvolvimento de competências, potencializando o capital humano, com os objetivos estratégicos da organização, além da expansão do conhecimento dos colaboradores, que contribui para a alavancagem de novas oportunidades e novos negócios, visando o futuro da companhia.

Porém, para se obter sucesso, deve haver um novo estilo de gestão, na qual se pressupõe mudanças radicais nas políticas e práticas da organização, além da mentalidade das pessoas e da própria empresa (EBOLI, 2004)

Há muito, empresas de grande porte, deixaram de possuir processos burocráticos e engessados, e enxergaram a vantagem em se ter decisões sendo tomadas com maior velocidade. A comunicação dentro da empresa atravessou as barreiras, fazendo com que empresa e funcionários conversassem livremente, concedendo mais autonomia para os colaboradores (MEISTER, 1999).

Além disso, o prazo de validade do conhecimento está reduzido. A pessoa precisa estar sempre em um processo contínuo de renovação. O conhecimento adquirido, o diploma alcançado, precisa ser renovado cada vez mais rápido (MEISTER, 1999).

Na economia antiga, até o fim dos anos 80, a vida humana era dividida em duas partes: a primeira, quando passava pelo seu ciclo de formação e aprendizagem, seguindo o caminho da escola tradicional até a universidade, e a segunda, quando era inserida no mercado de trabalho (MEISTER, 1999). Nos tempos de hoje, a partir do início dos anos 90, e com maior força no século XXI, o processo de renovação do conhecimento é constante, e a aprendizagem adquirida nesse período, não é suficiente para que as pessoas sejam inseridas em uma organização, capaz de desempenhar suas atividades de forma eficiente. Diante disso, as empresas se veem responsáveis pelo desenvolvimento de seus colaboradores, principalmente pela competição que existe nessa economia global do conhecimento (MEISTER, 1999).

Para assumir tal responsabilidade, Eboli (2004) afirma que a educação corporativa é ferramenta preponderante, pois cria sujeitos modernos, tornando-os capazes de identificar a realidade organizacional, sugerindo alterações e trilhando caminhos em busca de um processo contínuo de competitividade.

Organizações, determinadas a serem competitivas nessa nova era do conhecimento, pela frustração com a qualidade de ensino de seus colaboradores que estavam sendo inseridos no mundo dos negócios, e pela necessidade de aprendizagem permanente, lançam, por meio do sistema de educação corporativa, as chamadas universidades corporativas, como elemento propulsor para a junção da capacitação humana aos objetivos empresariais (MEISTER, 1999).

2.4 Universidades Corporativas

Segundo Meister (1999) as universidades corporativas são um conjunto de estratégias para desenvolver tanto os seus funcionários, passando pelos seus clientes e fornecedores e chegando à comunidade, visando alcançar os objetivos estratégicos da empresa e, independente de haver um espaço físico, o principal ponto é o alcance do conhecimento da organização, por meio de um processo de aprendizagem.

A realidade mudou, e as pessoas agora precisam ser bem desenvolvidas em suas capacidades de criar trabalho e gerar soluções em todos os níveis da empresa, auxiliando de forma eficaz para o sucesso dos negócios (EBOLI, 2004).

As organizações, antigamente, desenvolviam um leque de cursos, com várias opções, em diversas áreas de conhecimento e os profissionais da empresa escolhiam aqueles que “melhor” os atendiam. A fórmula era básica, e as empresas tinham a concepção que, ofertando cursos específicos ao desempenho dos funcionários, eles agregavam conhecimentos voltados para suas áreas e atividades cotidianas dentro das organizações (MEISTER, 1999).

Gradualmente, a partir da percepção da autonomia que seus funcionários detinham dentro da companhia, as empresas perceberam que não só os níveis gerenciais precisam realizar cursos específicos, mas a organização como um todo e o pensamento voltou para uma cultura de aprendizagem contínua, onde as equipes aprendem juntas (MEISTER, 1999).

O processo de aprendizagem também precisava de reformulação. Pela velocidade das informações e a necessidade de treinamentos mais diretos e, por vezes, necessidade de um curso apenas de reciclagem, além da evolução tecnológica, especialmente a partir do ano 2000, a aliança entre o espaço físico e a própria Internet (podendo ser acessado em qualquer local) e a Intranet (disponibilizado apenas na rede de computadores da organização), começaram a caminhar lado a lado.

Um diretor aposentado de Alianças Educacionais da Motorola *University* acreditava que, na aprendizagem, a taxa média de retenção dos colaboradores em um método baseado em palestras era apenas de 5% e por meio de audiovisual, em torno de 20%. No lado oposto, pela máxima de “praticar fazendo” a taxa era de 75% e ensinar os outros, quando alunos compartilham conhecimento, a taxa alcança um nível de 80%.

Segundo Meister (1999) a mescla entre uma metodologia a distância, com cursos oferecidos pela intranet, por exemplo, e, logo após, atividades presenciais, para essa troca de informações, geram um resultado mais significativo em termos de aproveitamento.

2.4.1 Projeto de elaboração de Universidade Corporativa

Para essa etapa do trabalho, existem alguns autores que mencionam os caminhos a serem seguidos para se criar uma universidade corporativa. Em alguns momentos esses conceitos se entrelaçam e são homogêneos, especialmente analisando os conceitos de Eboli (2004) e Meister (1999). Entretanto, para seguir uma linha de raciocínio, que melhor atendam as necessidades dessa pesquisa, foram utilizadas as perspectivas elencadas por Meister (1999), tendo em vista a abordagem que o mesmo constrói a respeito das universidades corporativas.

Para se implantar uma universidade corporativa em organização, é necessário um estudo e uma análise detalhada, percorrendo o ambiente externo até chegar ao ambiente interno. Segundo Meister (1999), existem dez componentes básicos, que devem ser seguidos, em um projeto de elaboração de uma universidade corporativa.

O primeiro elemento elencado por Meister (1999) é a questão de Formar um sistema de controle que, quase sempre, parte da alta cúpula a visão para criação de uma universidade corporativa, porém, deve haver comprometimento e envolvimento do corpo gerencial para que se obtenha sucesso com sua criação. Entre 15 e 50 gerentes devem fazer parte do sistema de controle, para que no início da implementação, mesmo com as resistências à mudança, esses líderes se mostrem persistentes nesse novo processo.

O segundo passo citado por ele é a necessidade de se Criar uma visão, pois a coalizão entre os membros do conselho controlador, estabelece uma sinergia que torna o fluxo de informações e de comunicação, mais fácil, levando a uma impressão duradoura para todos que estão envolvidos no processo. Essa visão que deve ser repassada, e que transmite confiança para o caminho a ser seguido pela criação da universidade corporativa. Uma visão consistente e que dê segurança às pessoas que estarão envolvidas quando da criação e utilização da universidade corporativa, dará suporte para que os colaboradores acreditem que aquele novo processo de educação pode enriquecer e contribuir para seu desenvolvimento.

O terceiro passo a ser seguido é o de Recomendar o alcance e a estratégia de obtenção de recursos, onde é preciso definir o alcance que as operações da universidade corporativa terão. Quantos funcionários serão atendidos, a inclusão de clientes e fornecedores nessa cadeia, bem como os programas que serão ofertados. Após a definição do alcance das iniciativas, também é necessário verificar de onde virão as verbas que comporão os cursos (da organização ou da cobrança de prestação de serviços).

No quarto passo é o momento de Criar uma organização, na qual os treinamentos devem ser bem definidos quanto ao seu melhor aproveitamento em relação a uma centralização de supervisão ou descentralização. Basicamente, o caminho que mais se percorre é centralização das funções estratégicas de educação, tais como método de aprendizagem, o desenvolvimento do projeto em si, o controle em sua visão mais ampla. Quando da apresentação, fica a critério de cada região.

Logo após, no quinto passo, deve-se Identificar interessados, verificar o seu público alvo, atentando-se para toda sua cadeia de valor (de funcionário até o cliente). A identificação do público precisa estar alinhada ao objetivo que se deseja alcançar, qual problema empresarial que necessita de suporte, e o que se precisa desenvolver e capacitar para alcançar o sucesso da organização.

No sexto passo há a necessidade de Criar produtos e serviços; nesse momento deve-se desenvolver seu modelo de aprendizagem. Um espaço físico, com todos os componentes necessários ao conforto do participante para uma aprendizagem de qualidade é valioso, mas não o primordial. Por de trás de toda a estrutura física, deve-se possuir cursos especializados e soluções de desempenho integradas. Soluções essas, que contribuam para o compartilhamento de idéias, replicando o aprendido.

Em seu sétimo passo, chega-se ao momento de Selecionar Parceiros de Aprendizagem, verificar quem pode ser seu aliado no momento de oferecer aprendizagem às pessoas da sua organização, seja fornecedores, consultores, e até instituições de ensino superior. A parceria entre as universidades corporativas e as convencionais pode auxiliar na tarefa de atualizar os conhecimentos dos funcionários, alcançando as metas da organização e da própria universidade,

enviando pessoas mais qualificadas e com conhecimentos específicos para as tarefas que serão desempenhadas na empresa.

Em seu oitavo passo, chega-se o momento de Esboçar uma Estratégia de Tecnologia, utilizar a tecnologia para gerar economia, mas, ao mesmo tempo, acompanhar os resultados do processo de aprendizagem. Essa combinação de aprendizagem com auxílio de recursos tecnológicos contribui para o desenvolvimento ser a distância, em laboratórios centralizados de aprendizagem, que as pessoas possam utilizar o computador no momento e lugar que desejarem, fluindo nos cursos ao seu tempo. Importante ressaltar que ela tem que ser adequada às necessidades das pessoas, simulando condições reais do trabalho.

No nono e penúltimo passo, a empresa deve Criar um Sistema de Avaliação. O principal motivo para criação de uma universidade corporativa é conseguir desenvolver um sistema de aprendizagem contínua, vinculando os treinamentos e cursos oferecidos com os objetivos da organização. Para verificar se esse objetivo está sendo alcançado, precisa-se de um sistema de avaliação eficaz, verificando se as ações propostas estão em convergência com as metas estabelecidas, se a universidade corporativa está tendo impacto significativo nos negócios da empresa. Verificar, após a realização do curso, se aquele conhecimento adquirido está, em algum momento, sendo aplicado na realização das atividades corriqueiras do funcionário, auxiliando na qualidade do desempenho das atividades e gerando satisfação para os clientes.

No último passo, chega-se o momento de Comunicar... Comunicar... Comunicar.... A divulgação é parte primordial do processo. A forma como se divulga e demonstra a importância que se tem na criação da universidade corporativa é que desperta o interesse do funcionário em querer realizar os cursos e se desenvolver. Uma divulgação falha pode gerar descrédito e desrespeito por parte dos funcionários em relação à universidade corporativa. O envolvimento dos membros do conselho, da cúpula, é o primeiro passo para o sucesso da comunicação. Aliado a isso, deve-se criar veículos marcantes dentro da organização para a comunicação, bem como criar um posicionamento forte e consistente dela.

A seqüência e o cumprimento dos dez passos supracitados são considerados por Meister (1999), primordiais para implantação de uma universidade corporativa de sucesso, que irá atender, conjuntamente, grande parte das necessidades da

organização e dos próprios colaboradores, auxiliando no alcance dos objetivos estratégicos empresariais e no desenvolvimento contínuo dos empregados.

3 Procedimentos Metodológicos

Diante do objetivo geral, o tipo de pesquisa é classificado como descritivo. A pesquisa descritiva elenca características de determinada população e, mesmo não tendo o intuito de conceituar o objeto de estudo, serve de base para tal explicação (VERGARA, 2000). Essa classificação possui relevância para auxiliar na etapa de discussão do presente artigo.

Ainda de acordo com Vergara (2000), esse trabalho possui, quanto aos meios de investigação, caráter bibliográfico, haja vista a busca por explicações acerca do assunto, basicamente por meio de materiais anteriormente publicados em livros e artigos. As fontes bibliográficas se resumem em livros de leitura corrente e por publicações de artigos periódicos, publicados em revistas. A utilização de pesquisa bibliográfica se justifica pela intenção de alcançar os objetivos específicos propostos.

O tipo de abordagem é classificado como qualitativa, pois sua finalidade era verificar com as pessoas responsáveis pela gestão do conhecimento dentro da empresa estudada, os aspectos utilizados quando da criação da universidade corporativa por meio de perguntas abertas, sem fazer menção a dados estatísticos. Além disso, cruzar as informações, obtidas com o público-alvo da universidade corporativa, validando-as com as informações concedidas pelos entrevistados da área de gestão do conhecimento.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, com perguntas abertas. As entrevistas foram do tipo informal ou aberta, para que os participantes falassem livremente, entretanto, voltados na linha necessária dos assuntos propostos (VERGARA, 2000). Nesse sentido, foi fundamental para que, quando do surgimento de assuntos relevantes ou pontos que não ficaram totalmente esclarecidos, pôde-se solicitar mais explicações.

As entrevistas foram realizadas em dois momentos, sempre de forma presencial. No primeiro momento, realizou-se uma entrevista com um consultor da área de gestão do conhecimento, responsável por auxiliar nos caminhos a serem seguidos para organização nessa área, e que possui conhecimentos relevantes sobre o assunto e a abordagem dele dentro da organização e com um gerente,

selecionado por ser responsável pela área de desenvolvimento da universidade corporativa, e acompanha o processo desde a sua implantação, em 2001.

No segundo momento, foi realizada uma série de entrevistas, desta vez com cinco colaboradores, escolhidos de áreas diferentes e de forma aleatória na organização e que são público-alvo dos cursos ofertados pela universidade corporativa, para que fosse possível construir um discurso único, comparando a percepção dos usuários dos cursos com aqueles que estão nos bastidores da criação do processo e com a literatura.

As entrevistas foram gravadas em áudio compactado (mp3). A primeira teve duração de aproximadamente 15 minutos, realizada ao mesmo tempo com os dois funcionários. Após sua realização, ela foi degravada para auxiliar na busca das informações necessárias à análise dos dados. A segunda bateria de entrevistas também foi gravada, desta vez realizada de forma individual, e posteriormente, degravada, e incluída no software utilizado para análise (Quali-Quant software) para se obter um entendimento comum entre os participantes, gerando um único discurso.

Para análise da primeira entrevista, por ser um estudo de caso, estabeleceu-se uma síntese, dentro do contexto apresentado pelos entrevistados, elencando as categorias de idéias principais para que se chegasse a um discurso final do processo de criação da universidade corporativa.

Para segunda bateria, foi utilizada a técnica do Discurso do Sujeito Coletivo – DSC – que segundo Lefevre e Lefevre (2005) é uma proposta de organização e tabulação de dados qualitativos de natureza verbal, obtidos de depoimentos. Tendo como fundamento a teoria da representação social e seus pressupostos sociológicos, a proposta consiste basicamente em analisar o material coletado, extraído de cada um dos depoimentos. O Discurso do Sujeito Coletivo é uma modalidade de apresentação de resultados de pesquisa qualitativa, que tem depoimentos como matéria prima sob a forma de um ou vários discursos-síntese escritos na primeira pessoa do singular, expediente que visa expressar o pensamento de uma coletividade, como se essa coletividade fosse emissor de um discurso (LEFEVRE; LEFEVRE, 2005).

4 Análise e Discussão

4.1 Breve Histórico da Empresa estudada

Por solicitação da mesma e por questões éticas, o nome da empresa e as fontes não foram revelados, entretanto, faz-se necessário uma breve contextualização para um entendimento maior do leitor com o trabalho realizado.

A organização estudada é classificada como uma instituição financeira sob a forma de empresa pública e de direito privado, integrante do Sistema Financeira Nacional, vinculada ao Ministério da fazenda e fiscalizada pelo Banco Central do Brasil, além contribuir para as ações políticas do Governo Federal.

A Empresa possui mais de cem anos de existência e foi constituída por meio de decreto, estando presente em todo o território nacional. Aumentou gradativamente seu escopo de atuação, especialmente, por assumir as atividades de diversos entes públicos existentes a época (a partir de 1900) e sendo considerado, nos dias atuais, um banco completo, por possuir atuação em praticamente todas as carteiras de crédito (comercial, financiamento, habitacional, investimento) disponíveis e postos de atendimento e todos os municípios do país.

Possui atualmente cerca de 80 mil colaboradores e está entre os maiores bancos do país.

4.2 Apresentação dos dados e Discussão

4.2.1 Criação da Universidade Corporativa

Na primeira entrevista buscou-se conhecer o processo de criação da universidade corporativa na empresa estudada e verificar o modelo seguido pela organização quando da criação desse novo conceito de desenvolvimento de colaboradores em uma organização.

No primeiro questionamento, indagou-se sobre o momento em que foi percebida a necessidade de criação de uma universidade corporativa na empresa. Nesse primeiro direcionamento buscou-se elencar o motivo da empresa ter buscado esse método de desenvolvimento dos seus colaboradores.

Com as transições das épocas, passando de economia da informação para economia do conhecimento, naturalmente os conceitos vão se modificando. As formas de gerenciamento também vão evoluindo, conforme o entrevistado afirma

que “a evolução do conceito de gestão estratégica altera o conceito de desenvolvimento de pessoas”. As organizações identificam a necessidade de se criar uma área de gestão do conhecimento responsável por coordenar e alinhar as necessidades da empresa com as das pessoas. Muda o pensamento de treinamento específico, pensando apenas no colaborador. Conforme o entrevistado afirma que “o conceito de T&D evolui, chegando ao conceito de universidade corporativa. Enquanto antes as pessoas que diziam quais eram suas necessidades de curso, de aperfeiçoamento, agora é a área estratégica de gestão de pessoas que identifica as necessidades de treinamento, sempre alinhado aos objetivos organizacionais.”

Conforme Meister (1999) afirma, na época do T&D as empresas desenvolviam um leque extenso de cursos em diversas áreas de conhecimento e os próprios colaboradores escolhiam aqueles que melhor o atendiam, nos dados levantados verificamos que a empresa enxergava essa falha no processo de aprendizagem existente na organização. Precisava evoluir o conceito de T&D entendendo que as necessidades dos colaboradores e da empresa devem estar alinhadas, conforme afirma Fialho (et al, 2006) que o aspecto mais importante na educação corporativa é a vinculação da aprendizagem do capital humano com os objetivos estratégicos da organização.

4.2.1.1 Modelo base para criação da Universidade Corporativa

Com base na primeira pergunta emergiu o questionamento quanto a um determinado modelo seguido na transição método T&D para universidade corporativa. Surgiu a pergunta na tentativa de evidenciar se foi seguido um modelo teórico para construção da universidade corporativa.

Retratou-se que a empresa foi uma das primeiras no Brasil a implantar uma universidade corporativa, quase que pioneira, especialmente nesse nicho de atuação, conforme explanou o entrevistado que “a universidade corporativa foi criada em 2001 (possui 11 anos) e por ser uma das primeiras empresas utilizando essa ferramenta, não houve muitas possibilidades de Benchmarking”. Entretanto, foram realizadas pesquisas a época, buscando conceitos atuais com entendimentos quanto a metodologia que se deveria utilizar na criação de um universidade corporativa capaz de desenvolver pessoas em prol dos objetivos organizacionais. Autores atuais esses que perpassam por Meister (1999), diante do posicionamento

do entrevistado que “o modelo de universidade corporativa para empresa foi pautado, basicamente, nos livros de Meister (1999) e de uma professora da USP, detentoras de mais conhecimento a época e que enxergavam como capazes de atender a necessidade daquele momento”.

4.2.2 Participação na construção da Universidade Corporativa

No segundo questionamento buscou-se verificar, quando do processo de criação da universidade corporativa, se houve a busca por opiniões dos colaboradores, que seriam os principais afetados quando da implantação. Essa pergunta se fez necessário por seguir as etapas de criação de uma universidade corporativa elencadas por Meister (1999) que diz que a ferramenta será mais eficiente se possuir participação colaborativa de todos os envolvidos no processo.

Por ser uma decisão mais estratégica e levando em consideração a dimensão da empresa, a participação de todos os envolvidos na criação se tornaria um caminho inviável. No processo de T&D, que se fazia presente na maior parte das empresas, as necessidades de capacitação advinham das pessoas, na qual identificavam suas necessidades de aprimoramento sem preocupação em alinhar com a atividade que desempenhavam na organização. Esse entendimento era compartilhado com o entrevistado que afirma que “... trazer alguém que trabalha na ponta (atendimento ao cliente)... não saberá dizer..., pois ele não tem referência, porque o negócio dele não é aquele. Antes, no T&D, era o nosso cliente que dizia, a própria pessoa que dizia o que ela precisava de treinamento...”. O desenvolvimento dos colaboradores surge da necessidade de atendimento de processos da organização que não estejam sendo atendidos de forma plena e eficiente. Entretanto, para início de qualquer processo, deve-se verificar as áreas da organização que possuem atividades relacionadas ao novo formato de atuação que se deseje implantar. Para criação de um novo processo de capacitação de pessoal, as áreas que exerciam o papel de T&D precisavam participar dessa nova remodelagem e elas eram capazes de identificar as falhas no processo anterior. O entrevistado afirma que “as áreas de T&D, das filiais presentes no Brasil inteiro, participaram desse processo, especialmente os instrutores responsáveis por ministrar os cursos oferecidos a época, por possuir opiniões mais técnicas e que seriam mais balizadas.”

Pôde-se verificar que houve uma preocupação em ouvir os envolvidos no processo anterior de T&D, especialmente aqueles que possuíam mais contato com os colaboradores da atividade de ponta (filiais), conforme Meister (1999) afirma em seu primeiro passo no processo de criação de uma universidade corporativa, a necessidade de se formar um sistema de controle, e que os gestores devem estar comprometidos e envolvidos em um processo de mudança, bem como estarem preparados para enfrentar qualquer tipo de resistência que por ventura venha a surgir.

4.2.2.1 Envolvimento da Cúpula no Modelo de Aprendizagem

Após as explanações trazidas pelos entrevistados no segundo questionamento e a necessidades de envolvimento das pessoas da organização no processo de criação da universidade corporativa, surgiu a pergunta quando a participação da cúpula desse novo modelo de aprendizagem e sua participação rotineira nas decisões. O questionamento buscava a confirmação de todos envolvimento no processo, inclusive os gestores da organização, responsáveis pelas decisões estratégicas de necessidade de capacitação de seu corpo funcional e do próprio incentivo na realização das ações propostas.

As decisões nesse novo modelo de aprendizagem advêm dos gestores da organização, responsáveis por atender as necessidades e desejos dos colaboradores e da empresa. A participação efetiva e o incentivo para realização dos cursos auxilia para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, e as decisões quanto as tratativas de alinhar essas necessidades parti do corpo gerencial, conforme exposto pelo entrevistado que “a empresa tem um planejamento estratégico, nós (gestão de pessoas) também participamos do planejamento estratégico, somos uma área estratégica, e essa escuta estratégica, a gente depreende daí as soluções das ações de capacitação, de educação, de seminários, em função daquela estratégia. Então assim, são consultados, são feitos demandantes, são feitos diagnósticos com eles.”

A cúpula sempre é ouvida nos processos de melhoria da universidade corporativa. E Meister (1999) também afirma em seu primeiro passo que as decisões de implantação de qualquer processo, inclusive de criação de uma universidade corporativa, partirá, quase sempre, do alto escalão.

4.2.3 Escolha da Metodologia

Na terceira pergunta direcionada aos entrevistados, foi questionado sobre quais precedentes foram utilizados para escolha da metodologia de aprendizagem da universidade corporativa. Com essa questão, buscou-se verificar os métodos existentes na universidade corporativa da empresa e a forma como eles são utilizados em prol da realização das ações,

Uma universidade corporativa eficiente utiliza-se de métodos presenciais e a distância para oferecer as ações de capacitação da empresa, facilitando assim um alcance maior dos cursos oferecidos. Entretanto, para escolha de uma metodologia de aprendizagem, passará pelo diagnóstico realizado na área que necessita do treinamento, bem como os pressupostos de um modelo pedagógico e da importância que se tem o curso, juntamente com a necessidade do público alvo. Definindo questões dessa magnitude, é possível escolher o método que melhor se adequa àquela necessidade, conforme posição do entrevistado quando o mesmo relata que “(a atividade) pode ser à distância, pois consegue uma abrangência maior, presencial, no intuito de se trabalhar algumas competências e comportamentos, ou até mesmo mista, na qual é possível trabalhar, primeiramente, alguns conceitos básicos, para que depois, na atividade presencial, o colaborador já obtenha um nível de conhecimento mais elevado, auxiliando na aprendizagem de um conteúdo mais complexo.”

Entende-se que a universidade utiliza todos os métodos, seja presencial ou à distância e a escolha se dará dependendo da ação e o objetivo que se espera alcançar, o que segundo Meister (1999), em seu quinto passo no processo de elaboração de uma universidade corporativa, afirma a importância de identificar seu público-alvo com o objetivo que se deseja alcançar, verificando o problema empresarial que precise de suporte, para desenvolver e capacitar os colaboradores estrategicamente. Ainda complementa, em seu sexto passo, que a escolha e o desenvolvimento de um modelo de aprendizagem devem alinhar ambiente físico, com componentes necessários para o desenvolvimento de uma aprendizagem concisa, capaz de atender as ações de treinamento presencial, juntamente com conteúdos especializados e soluções de desempenho integradas, possibilitando a capacitação à distância.

A tecnologia deve ser uma aliada da universidade corporativa, pois pode contribuir para gerar economia e acompanhar os processos de aprendizagem (Meister, 1999). A combinação de educação com recursos tecnológicos, auxilia, especialmente, no desenvolvimento a distância, na qual as pessoas passam a realizar os cursos por meio de um computador da sua própria estação de trabalho, transcorrendo o curso ao seu tempo. Além disso, a mescla entre as duas metodologias, a distância e presencial, gera um resultado mais significativo em termos de aproveitamento a depender da complexidade trazida pelo tema proposto.

4.2.4 Processo de Avaliação adotado

No último questionamento realizado com os entrevistados, foi perguntado sobre o processo de avaliação dos cursos oferecidos pela universidade corporativa. Nessa pergunta procurou-se verificar a eficiência dos processos de avaliação dos cursos e sua capacidade de auxiliar na melhora de desempenho das atividades do colaborador e dos resultados da organização.

O processo de avaliação possui a capacidade de validar todo o conhecimento repassado aos colaboradores e buscar a mensuração de quanto que realmente aquela ação foi proveitosa. Atualmente existem na empresa dois tipos de avaliação: uma de reação, na qual o colaborador dá um feedback do curso que realizou avaliando expectativas versus conteúdo ministrado, qualidade de atuação do instrutor e grau de aprendizado com a ação e avaliação de aprendizagem, na qual é exigida uma nota mínima de sete pontos em dez possíveis para aprovação. Esses modelos de avaliação são capazes de mensurar a efetividade do curso o quanto se pôde absorver de conteúdo, entretanto segundo o entrevistado a empresa estuda um processo de “... avaliações de impacto no trabalho...”, tornando capaz de verificar se determinado conteúdo aprendido está sendo colocado em prática e contribuindo para o desempenho das atividades. Nessa forma de avaliação faz-se uma entrevista com o colaborador e seu gerente direto, antes da realização da ação e determinado tempo depois, para que consiga uma comparação entre a atividade desempenhada antes e depois da realização do curso. Para avaliações que visam demonstrar diferenças nos resultados o entrevistado afirma que “Calcular retorno sobre investimento em educação é uma tarefa extremamente complicada... ainda mais... no ramo financeiro...” devido a complexidade desse tipo de mensuração em

virtude de várias normas externas afetarem o comportamento dos consumidores. É difícil identificar se determinado resultado se alterou em relação a ação realizada pelos colaboradores ou por mudança de comportamento do mercado.

A avaliação de reação é importante para verificar a qualidade dos cursos oferecidos e está de acordo com o proposto que foi criado, tendo em vista que, conforme afirma Meister (1999), no nono passo do processo de elaboração, a criação de um sistema de avaliação possui o intuito de verificar se o objetivo está sendo alcançado. Meister (1999) ainda afirma a necessidade de se verificar se aquele conhecimento adquirido está, em algum momento, sendo aplicado na realização das atividades do funcionário, o que mostra a preocupação da organização nesse sentido, em virtude de possuir estudos em relação a um tipo de avaliação que deseje identificar, por meio de uma entrevista antes da realização do curso e um período depois de sua conclusão, verificar se o conteúdo passado auxiliou nas atividades ou trouxe alguma melhora no desempenho das atividades do colaborador, contribuindo para determinados ajustes nas ações futuras.

4.2.5 Percepção dos Usuários

Na segunda bateria de entrevistas buscou-se verificar, junto aos colaboradores da organização (os beneficiários diretos da universidade corporativa), correlacionando as idéias apresentadas pelos envolvidos nos bastidores da criação e desenvolvimentos dos cursos com aqueles que o utilizam e se capacitam freqüentemente por meio da universidade corporativa.

Para essa análise foi utilizado o método do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) que possui a função de criar, com base em vários discursos acerca de determinado assunto, um discurso único. Ele busca apresentar o resultado de vários depoimentos, organizando e tabulando as principais idéias criando um pensamento coletivo, como se fosse um único emissor. Nessa etapa, as entrevistas foram degravadas e lançadas no software Quali-Quanti, na qual emergiram categorias específicas que foram analisadas.

4.2.5.1 Incentivo da Cúpula na realização das ações

Na primeira pergunta buscou-se verificar se os colaboradores percebiam a existência, de fato, do incentivo, por parte da cúpula, na realização dos cursos. Após

as análises, criaram-se duas categorias de respostas com os respectivos discursos coletivos:

- Categoria A – Incentivo pela Gestão.

No geral, há incentivo, principalmente devido aspectos ligados a ascensão profissional, vinculação com o plano de cargos e salários e as metas organizacionais estipuladas para cada área.

- Categoria B – Vinculação de cargos.

A realização dos cursos está vinculada, principalmente, ao plano de cargos e salários e há incentivo dos gestores pois, quando da candidatura a um processo seletivo interno, haverá uma análise dos cursos realizados.

Apesar de o presente trabalho possuir caráter qualitativo, o gráfico abaixo foi exposto devido ao software Quali-Quanti, utilizado pelo método do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), apresentá-lo para quantificar as categorias analisadas. O mesmo não foi utilizado na análise e obtenção das idéias centrais apresentadas pelos entrevistados.

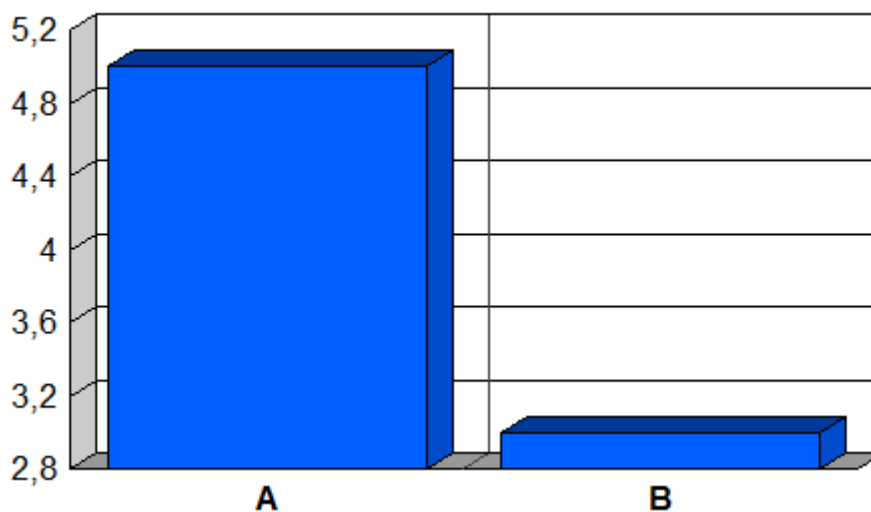


Gráfico 1

Fonte: O próprio autor

Observa-se que o gráfico demonstra, em relação a categoria A, que todos os colaboradores entrevistados mencionaram que há incentivo pelos gestores na realização dos cursos. Já na segunda categoria, pelo gráfico percebe-se que três

dos cinco entrevistados enaltecem esse incentivo está ligado a ascensão profissional dentro da empresa.

Verifica-se que, pelo discurso dos funcionários pertencentes a área de gestão do conhecimento, na afirmação de que a cúpula participa efetivamente das questões envolvendo os processos de elaboração e melhoria da aprendizagem, que também há essa percepção pelos usuários diretos dos cursos, confirmando o incentivo por parte dos gestores na realização das ações oferecidas.

Entretanto, os funcionários não enxergam esse incentivo como sendo, puramente, parte do processo de seu desenvolvimento, conforme afirma Meister (1999) que deve-se criar uma visão no processo de criação de uma universidade corporativa, transmitindo confiança aos colaboradores envolvidos, que essa nova ferramenta de educação e capacitação possa enriquecer seu desenvolvimento. Eles relatam que o incentivo também está atrelado ao plano de cargos e salários, tornando uma obrigação, por parte dos funcionários, a realização dos cursos caso almeje ascensão profissional.

4.2.5.2 Eficiência da Metodologia

Na segunda pergunta, tentou-se verificar a opinião deles em relação a eficiência apresentada pela metodologia de aprendizagem que é oferecida pela universidade corporativa. Surgiu apenas uma categoria de resposta devido a uma maior homogeneidade no pensamento dos colaboradores e o seguinte discurso:

- Categoria A – Metodologia de aprendizagem

Ela é prática e eficiente. A metodologia de EAD possibilita a realização dos cursos em sua própria estação de trabalho, entretanto não há um sistema de controle na utilização desse método. Quando há uma mescla entre os dois métodos, (EAD e presencial) existe uma aprendizagem mais concisa.

Para essa nova categoria emergiu um novo gráfico, conforme apresentado abaixo, em virtude da quantificação da categoria analisada, não sendo utilizado como base para análise dos dados.

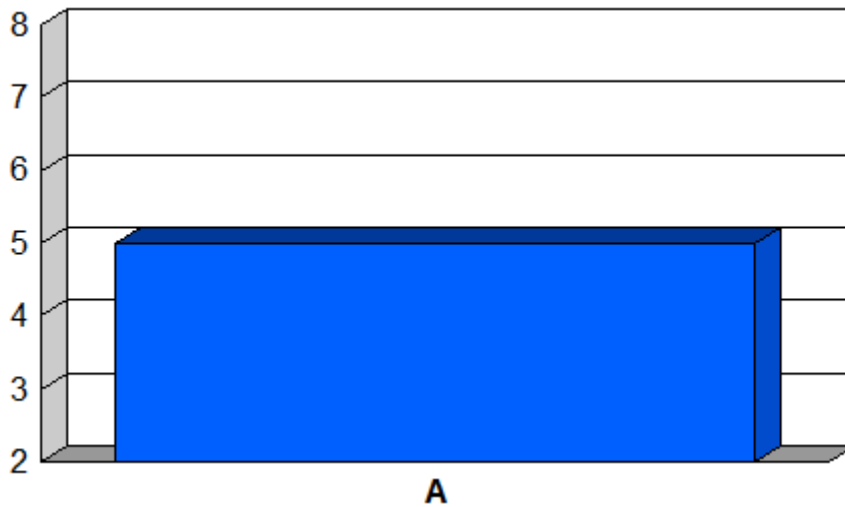


Gráfico 2

Fonte: O próprio autor

No gráfico demonstrado percebe-se que todos os entrevistados mencionam a eficiência e a praticidade da metodologia existente, possibilitando a realização das atividades de qualquer estação de trabalho.

Os profissionais da área de gestão do conhecimento explanaram que a metodologia das ações é definida conforme o objetivo que se deseja alcançar e, a depender também, do grau de complexidade do conteúdo.

Os colaboradores enxergam que a metodologia de EAD é mais prática, porém não possui um sistema de controle tão eficiente, e ressaltam que a mescla entre os dois métodos de aprendizagem é mais proveitoso. Pensamento coletivo esse, que vai de encontro com Meister (1999) que afirma que a junção entre os dois métodos gera um resultado mais significativo em termos de aproveitamento da ação.

4.2.5.3 Eficiência da ferramenta no desempenho das atividades

No terceiro e último questionamento, foi solicitado uma análise geral da universidade corporativa, verificando se, em algum momento, ela se mostrou uma ferramenta capaz de auxiliar no desempenho das atividades dos colaboradores. Nesse questionamento também surgiu apenas uma categoria de resposta em devido a quatro dos cinco colaboradores expressarem opiniões similares quanto ao auxílio da universidade corporativa, conforme verificado no seguinte discurso coletivo:

- Categoria A – Auxílio da Universidade Corporativa

Auxiliou especialmente no início da carreira, quando há mais atividades de contato direto com os clientes e continuará auxiliando, devido a existência de um grande leque de cursos disponíveis. Porém, depende muito da seriedade com que as pessoas realizam as atividades propostas pela universidade corporativa.

Para essa última categoria surgiu o novo gráfico abaixo, conforme apresentado, em virtude, também, da quantificação da categoria analisada, não sendo utilizado como base para análise dos dados.

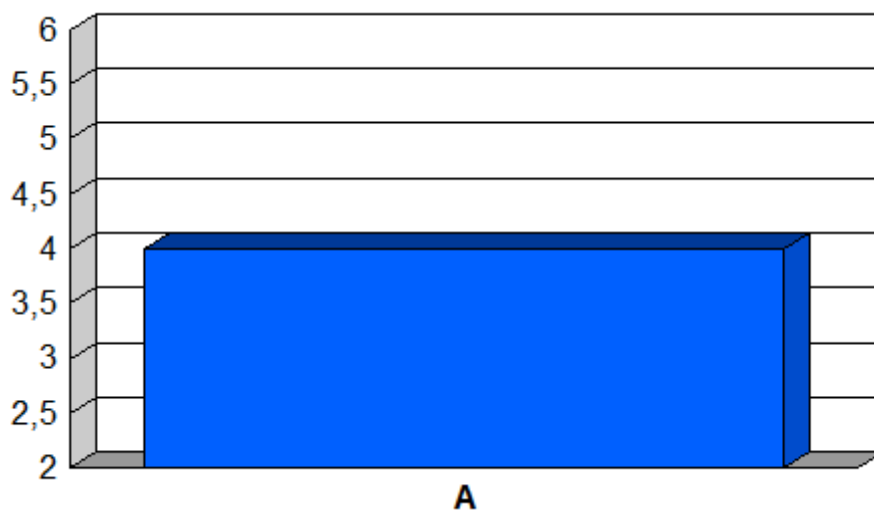


Gráfico 3

Fonte: O próprio autor

De acordo com o gráfico acima, quatro dos cinco entrevistados mencionam a ideia de auxílio da ferramenta no desempenho de suas atividades, atendendo sua finalidade de desenvolvimento.

Eles entendem que a ferramenta atingiu o seu propósito principal, de capacitar e desenvolver as habilidades dos colaboradores da organização, gerando um aprendizado contínuo e consistente, conforme afirma Eboli (2004) que o sistema de educação corporativa possui a finalidade de desenvolver as habilidades humanas e empresariais, com intuito de alcançar as estratégias negociais.

Os profissionais da área de gestão do conhecimento afirmam que a criação da universidade corporativa se caracterizou em função da evolução dos conceitos, deixando de lado o T&D, no qual se olhava apenas o que o funcionário entendia que ele necessitava de capacitação, e se criou um sistema em que a capacitação do

colaborador estaria ligada com os objetivos da organização, conforme Fialho (et al, 2006) ressalta que as necessidades da empresa e das pessoas caminham paralelamente, e o aspecto mais importante é a potencialização do capital humano, juntamente com o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

5 Conclusão

Diante de um mundo globalizado, com empresas, do mesmo ramo de atividade, oferecendo produtos e serviços similares, faz com que o capital intelectual se torne um diferencial competitivo para as organizações. As pessoas se tornaram o “ativo” mais valioso de uma organização e necessitam de se sentirem valorizadas.

A diferenciação entre duas empresas no mercado está em possuir profissionais mais capacitados, então as organizações perceberam que a área de Treinamento & Desenvolvimento deveria ser revista, tornando-se uma área estratégica, preocupada com o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores. Os conceitos evoluíram e as áreas de recursos humanos passam a ser a área de Gestão do Conhecimento, gerenciando um sistema de educação corporativa voltado às Pessoas e às organizações, atendendo ambas as necessidades.

A antiga ferramenta de T&D dá lugar a Universidade Corporativa com um conceito mais abrangente, buscando conciliar as metas da organização com as necessidades dos colaboradores, desenvolvendo-os constantemente em prol do alcance dos objetivos empresariais.

Diante do exposto, resgata-se o problema de pesquisa: quais pontos devem ser observados para criação de uma universidade corporativa em uma empresa bancária do setor público?

Foi verificado na empresa e corroborado pela literatura a seqüência de pontos que devem ser observados para criação de uma universidade corporativa. São eles:

- Envolvimento da cúpula e dos funcionários, agindo em sinergia e contribuindo para uma comunicação clara e concisa;
- Transmissão da imagem de que aquele processo é realmente importante para o desenvolvimento dos colaboradores e da organização;

- Treinamentos definidos de forma criteriosa para seu melhor aproveitamento atrelado ao direcionamento correto do seu público alvo;
- Escolha da metodologia em função da ação proposta;
- Sistema de avaliação e controle capaz de mensurar o nível de qualidade das ações oferecidas;

Observando esses aspectos, faz com que envolvidos acreditem que aquele novo método de desenvolvimento é importante para o alcance de um nível na qualidade dos serviços e produtos ofertados aos consumidores pela empresa, colocando a universidade corporativa como referência a eventuais ações de benchmarking.

A partir de então, conclui-se que a empresa seguiu a maioria dos pontos elencados para elaboração da universidade corporativa. Ela precisou enfrentar alguns obstáculos no processo de criação, especialmente quanto dificuldade de envolver os colaboradores pertencentes a área de T&D a época, que trabalhavam em filiais espalhadas pelo Brasil e inviabilizava reunir esses profissionais a cada decisão que precisava ser tomada. Além disso, ainda há pontos a serem melhorados, como o processo de avaliação, no qual ainda não possibilita um controle da efetividade do curso, verificando se aquele aprendizado está sendo posto em prática no desempenho das atividades dos colaboradores e a questão da vinculação da ascensão profissional a realização dos cursos, que acaba por criar um barreira na visão do colaborador em não acreditar que aquele curso é para o seu desenvolvimento profissional.

O alcance do objetivo geral: Identificar se o método utilizado na construção da universidade corporativa de uma empresa bancária do setor público segue os aspectos levantados pelos autores especializados no conteúdo, se deu nas entrevistas realizadas com os profissionais da área de gestão do conhecimento da empresa estudada, bem como no discurso elencado pelos usuários, pois verificando o método apresentado por Meister (1999) para criação de uma universidade corporativa, apresentado em dez passos no item 2.4.1 (Projeto de elaboração de Universidade Corporativa), verificou-se que a empresa levou em consideração as etapas citadas pela autora, e independente da necessidade ajustes em

determinados pontos, conforme elencado pelos colaboradores na organização, o processo está pautado na literatura a respeito do tema.

Também foram alcançados os objetivos específicos:

- a) Definir o conceito de universidade corporativa;
- b) Verificar os aspectos que devem ser observados para criação de uma universidade corporativa;
- c) Analisar os pontos que se aproximam e os que se distanciam de acordo com a universidade corporativa implantada e a teoria para criação em uma empresa bancária do setor público.

O primeiro objetivo específico foi abordado na revisão de literatura, nos tópicos contextualização (2.1); gestão do conhecimento (2.2) e educação corporativa (2.3), pautados especialmente nos conceitos de Fleury e Oliveira Jr; Rodrigues y Rodrigues; Nonaka e takeuchi; Mayo; Fialho et al, criando uma ordem cronológica até se alcançar o tópico universidades corporativas (2.4), seguidos, basicamente, pela linha de raciocínio de Meister; e Eboli.

O segundo objetivo específico foi explanado no tópico projetos de elaboração de universidade corporativa (2.4.1), seguindo a linha de teórica de Meister como base para a pesquisa, facilitando assim, uma comparação entre a academia e a prática da empresa estudada.

Para o alcance do terceiro objetivo específico, foram realizadas as análises, conforme o tópico apresentação dos dados e discussão (4.2), no qual foi realizada uma triangulação entre os fatos expostos pelos funcionários envolvidos no processo de elaboração da universidade corporativa, dos usuários diretos na utilização da ferramenta e no caminho explanado pela autora para construção de uma universidade corporativa.

Percebeu-se que a empresa se utilizou da literatura, estudam as etapas e os processos para implantação de uma universidade corporativa, criando uma ferramenta prática e confiável para o desenvolvimento de seus colaboradores, e alinhando essas ações aos objetivos estratégicos da organização.

5.1 Contribuições

A pesquisa pôde contribuir, de forma singela, para o entendimento sobre os aspectos necessários a construção de uma universidade corporativa, seu processo

de funcionamento, bem como aplicação prática de uma teoria. Buscou resgatar um caso prático, elencando suas virtudes e seus aspectos que merecem uma maior atenção, servindo como consulta para trabalhos posteriores.

5.2 Limitações

As limitações da presente pesquisa se perpassaram na dificuldade em conseguir agendamento com os entrevistados, tanto com os profissionais da área de gestão do conhecimento, quanto com os colaboradores da empresa que fazem uso dos cursos disponibilizados na universidade corporativa. Houve também o problema de tempo, impossibilitando, além da obtenção dos dados necessários anteriormente, das entrevistas, um aprofundamento maior com o tema.

5.3 Sugestões e recomendações

O conhecimento deve estar em constante renovação, conforme afirma Meister (1999) que o prazo de validade do conhecimento está reduzido. Os estudos, dos processos de capacitação e desenvolvimento, devem estar em constante aprimoramento, necessitando de pesquisas constantes. Diante disso, fica como sugestão para próximos estudos:

- Verificar até que ponto a universidade corporativa pode ser tornar um diferencial competitivo para retenção de talentos;
- Verificar a percepção dos usuários quanto a eficiência dos cursos da universidade corporativa;
- Verificar com os usuários se a universidade corporativa corrobora em melhoria no desempenho de suas respectivas atividades.

As sugestões listadas podem auxiliar no desenvolvimento das universidades corporativas existentes nas empresas brasileiras, enriquecendo em material bibliográfico para consultas e estudos sobre o tema.

REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, Cristiane. Universidades Corporativas: Discussão e proposta de uma definição. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v.5, n.3, set./dez.2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n3/v5n3a08.pdf>> Acesso em: 16 abril 2012.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira, et al. **Gestão do Conhecimento e Aprendizagem: As estratégias competitivas da sociedade pós-industrial**. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme e OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

IPDSC. Instituto de Pesquisa do Sujeito Coletivo. Disponível em: <<http://www.ipdsc.com.br/scp/index.php>> Acesso em 03 maio 2012.

LEFEVRE, Fernando e LEFEVRE, Ana Maira Cavalcanti. **Depoimentos e discursos: uma proposta de análise em pesquisa social**. Brasília: Líber, 2005.

MAYO, Andrew. **O Valor Humano da Empresa: Valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa: A gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RICARDO, Eleanora Jorge (organizadora). **Gestão da Educação Corporativa**. 1.ed.São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius Vicente. **Gestão do Conhecimento:** Reinventando a empresa para uma sociedade baseada em valores intangíveis. Rio de Janeiro: IBPI Press, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas utilizado com os profissionais da área de gestão do conhecimento

Participantes: Entrevistado 1 – Gerente

Entrevistado 2 – Consultor

Perguntas:

- 1) Quando foi percebida a necessidade da criação de uma universidade corporativa na empresa?
- 2) No momento da criação, verificaram-se as opiniões dos colaboradores, para identificar o que achavam sobre o assunto e se enxergavam ganho com esse novo processo de aprendizagem?
- 3) Como foram definidos os métodos de aprendizagem que se iriam utilizar para a universidade corporativa (atividades à distância, presenciais)?
- 4) Como é feito o processo de avaliação dos cursos oferecidos? São verificados, em algum momento, se determinado curso foi significativo para uma melhora no desempenho das atividades exercidas pelo colaborador e, conseqüentemente, para os resultados da empresa?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista utilizado com os usuários dos cursos oferecidos pela Universidade Corporativa

Participantes: Usuários da universidade corporativa

Perguntas:

- 1) Existe participação colaborativa, incentivo, da cúpula no processo de realização dos cursos oferecidos pela universidade corporativa?
- 2) A metodologia de aprendizagem oferecida pela universidade corporativa pode ser considerada eficiente?
- 3) A universidade Corporativa, em seu contexto geral, auxilia ou auxiliou em algum momento no desempenho das suas atividades?

Entrevista – Gestão de Pessoas

Entrevistador: Quando foi percebida a necessidade de criação de uma universidade corporativa na empresa?

Entrevistado 1: Bom, é uma pergunta curta, mas é complexa a resposta. A gente, na empresa, antes a área chamava treinamento e desenvolvimento, a evolução natural é a sigla T&D para a universidade corporativa. Bom, quando a gente sentiu a necessidade? A medida que a empresa vai evoluindo os conceitos de gestão, gestão estratégica, a parte do desenvolvimento das equipes, começa a ser necessário que o desenvolvimento, o treinamento dessa equipes, fosse alinhado as estratégias da empresa, porque antes, no T&D, treinamento e desenvolvimento, as pessoas, corria uma lista na empresa que as pessoas diziam o que precisavam de curso para fazer - LNT, departamento de necessidades de treinamento - era bem isso mesmo, era você que dizia: preciso de curso de excel, curso disso, e fazia listas enormes assim. Eu tive oportunidade de preencher uma dessas, eu sou dessa época, não sou tão velho assim não, mas sou dessa época. E como a empresa foi evoluindo no ponto de gestão estratégica, precisou das pessoas não fazerem cursos que elas achavam que eram necessários para elas, mas que a empresa entendia que era necessário para elas atingirem os objetivos estratégicos da empresa, os objetivos organizacionais. Então, assim, agora, qual é o modelo de desenvolvimento das pessoas que contempla esse tipo de coisa? Claro que a gente fica assim: Eu tomei uma decisão na empresa e vamos atrás de um modelo, não é assim que funciona, as coisas vão acontecendo meio que simultaneamente, porque quem ta na área vê o que vai acontecendo na empresa, começa a estudar e chegamos em um conceito de universidade corporativa, o que preconiza que o desenvolvimento das pessoas tem que estar relacionado com os objetivos estratégicos da empresa, aos objetivos organizacionais, então a gente passou do T&D para Universidade Corporativa. Por causa desse alinhamento estratégico.

Entrevistador: Entendi. O próprio conceito de universidade corporativa e bem mais avançado e complexo que o conceito de T&D, né?

Entrevistado 2: Uma coisa para a gente considerar também é a questão da mudança de conceito, talvez até da área como um todo, né? De sair daquela função

de recursos humanos, em que havia um direcionamento muito mais quantitativo das coisas, de controle, de informação, de departamento de pessoal, para a parte de gestão de pessoas, é uma mudança de viés de cultura que também acontece, e que uma coisa acaba influenciando a outra.

Entrevistador: Entendi, e assim, nessa mudança, dessa transição de T&D para o conceito de universidade corporativa, já na abordagem de universidade corporativa, tiveram um modelo que foi seguido para a construção da universidade, assim, uns estudos?

Entrevistado 1: A universidade, dessa empresa que você tá fazendo o seu trabalho, é uma das primeiras no setor público, não tenho certeza, acho que é a primeira, tá! No nicho que a gente atua, com certeza é a primeira. Bom, a época, a gente tava fazendo os estudos, as pesquisas e se pautou muito na literatura pelo livro da Jeanne Meister, uma canadense, o livro é o título chamado Universidade (Educação) corporativa, e que lá fala todos esses conceitos da universidade corporativa, então isso foi o modelo, como a nossa universidade corporativa tem, agora faz onze anos foi lançada em 2001, tem onze anos, e na época a gente não tinha muita possibilidade de benchmarking, a gente foi uma das primeiras, uma das pioneiras, de modo geral no Brasil, mas não fomos a primeira, claro que não. Então a gente seguiu muito esse modelo dessa autora e de uma professora da USP, que eu me esqueci o nome agora, depois eu posso até lembrar, e que a gente também estudou o livro dela, o título parece que é o mesmo, Universidade corporativa, que ela é uma pessoa bastante conhecida no Brasil também, mas esse foi o modelo, que lá, nesse livro, depois se você quiser olhar, tem várias formas de organizar uma universidade corporativa, e a gente estudou e escolheu o modelo que atendia a gente a época.

Entrevistador: Entendi. Tá, em questão do momento de criação da universidade corporativa, foi verificada a opinião dos colaboradores, das pessoas, que assim, iria afetar diretamente as pessoas da organização. Foi ouvida a opinião deles para o processo de criação da universidade corporativa?

Entrevistado 1: Como assim, é uma coisa muito estratégica, resolvida no nível estratégico, e as pessoas que estão envolvidas no processo, de um modo geral, as pessoas que trabalham na “área ponta”, vamos dizer assim, não está acompanhando esta estratégia, então, talvez uma consulta não fosse, não surtisse algum efeito que ajudasse a estratégia da universidade corporativa. O que acontece. Quem participou muito desse processo foram as áreas de gestão de pessoas que tem no Brasil todo, porque assim, a época eu acho que a gente tinha 18 filiais de T&D Brasil a fora. Essas filiais participaram do debate aqui na Matriz. Então, uma pessoa de cada área, instrutores, que o nosso corpo de instrutores é bastante grande, temos 2 mil instrutores, então essas pessoas foram convidadas a participar porque seriam opiniões mais balizadas, mais técnicas. Porque assim, trazer alguém que trabalha na ponta, não tem a menor idéia, do jeito que está, está bom, não sabe disser se está bom ou se está ruim, pois ele não tem referência, porque o negócio dele não é aquele. E assim, isso é um enfoque que tem a ver com universidade corporativa, essa escuta é da estratégia, então essa estratégia foi consultada, foi apresentada para ela solução e foi implantada, mas ai é estratégia. Antes, no T&D, era o nosso cliente que dizia, a própria pessoa que dizia o que ela precisava de treinamento, e passou a ser a estratégia da empresa, a gente atende a demanda da estratégia.

Entrevistador: Então, a gente consegue subentender que a cúpula realmente participou do processo de desenvolvimento, o corpo gerencial, todo mundo participou, ativamente. E eles ainda participam ativamente dessas decisões?

Entrevistado 1: Sim, não tem como da gente escapar dessa, desse alinhamento estratégico, e como é que se dá? A empresa tem um planejamento estratégico, nós (gestão de pessoas) também participamos do planejamento estratégico, somos uma área estratégica, e essa escuta estratégica, a gente depreende daí as soluções das ações de capacitação, de educação, de seminários, em função daquela estratégia. Então assim, são consultados, são feitos demandantes, são feitos diagnósticos com eles. A gente está precisando capacitar a área, por exemplo, que você trabalha, a por quê? Qual indicador? Mas isso que você está pedindo não tem nada a ver com o plano estratégico da sua área. A gente vai lá, vê o planejamento estratégico da sua área. Olha, você está pedindo um curso que não tem nada a ver com a sua área, como assim? Porque você está pedindo?

Ai a área vai ver, “é realmente estamos perdendo o foco”. Isso é tão, passamos tanto dessa fase, que nem cabe, as pessoas não demandam a gente para poder pedir uma coisa que não tem nada a ver com a estratégia. Qual o problema da grande empresa? É você começar a priorizar diante da avalanche de necessidades de desenvolvimento, sabe? Ai, a própria área, por conta da própria estratégia que nós estamos pertos, começa a priorizar. E tem algumas escolas temáticas também, que ai quem, o conselho da escola temática, passa a ajudar a definir quais são as prioridades de desenvolvimento daquela área. Então assim, genericamente, para você entender, tem uma escola de tecnologia, de TI, por exemplo, lá eles ajudam a resolver, eles não têm autonomia para decidir tudo, quanto vão precisar de dinheiro, o que vai fazer, não. Eles são consultados, participam sabe?

Entrevistador: direcionam o que cada área necessita, entendi. Já assim, pelos métodos de aprendizagem utilizados hoje na universidade corporativa, como foram definidos esses métodos, como é que vocês decidiram colocar um método à distância, um método presencial?

Entrevistado 2: Como ele falou no início sobre a questão da modelagem da própria universidade. Houve um momento em que teve uma modelagem da estrutura, da forma de funcionamento, de como que ela iria atuar, mas houve também uma definição sobre o modelo de atuação e o foco das ações de aprendizagem e educacionais que foi quando foi definido o modelo pedagógico. A definição de uma ação, se ela vai ser presencial, a distância ou mista, passa pelo diagnóstico que é feito junta a área que está precisando da ação e passa também pelos pressupostos do modelo pedagógico, que hoje está amparado em Vygotsky, Ausubel, Paulo Freire e Jacques Delors, basicamente. São os grandes teóricos que norteiam isso, com foco, na aprendizagem focada no aprendiz. Então, uma vez que se tem isso como pressuposto, a definição de uma ação vai depender do conteúdo, da quantidade de público envolvido, da estratégia daquela ação, o quão ela é importante, relevante para empresa ou para aquele público, é o que vai definir. Como é uma empresa muito grande, tem uma capilaridade muito gigantesca, no Brasil inteiro possui mais de 80 mil colaboradores, a ação a distância consegue uma abrangência maior, a um custo um pouco menor, enquanto que a ação presencial

consegue trabalhar alguns aspectos, alguns comportamentos, até algumas competências, com um nível de profundidade maior. Então, o que defini fundamentalmente é: capilaridade, o grau de criticidade do conteúdo, a relevância e o quão ele quer ser aprofundado, e com base nisso você formata a ação para poder tentar atender da forma mais adequada àquela necessidade, sempre amparado por esse pressuposto. Se há um entendimento que a ação é muito estratégica, muito pesada, mas ainda sim precisa ser presencial porque o conteúdo pede para você focar no aprendiz de uma forma presencial, a gente vai por ai também.

Entrevistador: Faz uma mesclagem, na verdade, dos cursos?

Entrevistado 2: Pode fazer da forma mista também, faz uma etapa a distância, para trabalhar alguns conceitos básicos, por exemplo, para quando o colega chegar na sala de aula, ela já está com um nível de domínio um pouquinho mais elevado para poder ter um aprendizado daquele conteúdo de uma forma mais adequada.

Entrevistador: Entendi, então assim, como é feito todas as atividades a distância e atividades presenciais, existe um modelo de avaliação, tanto para um, quanto para o outro, ou quando há a mescla dos dois. Esse processo de avaliação, dos cursos que são oferecidos, como é feito o processo?

Entrevistado 2: Atualmente a gente trabalha com dois tipos de avaliação, fundamentalmente, que é a avaliação de reação ao final das ações de aprendizagem, onde o colega dá um feedback sobre a ação que ele recebeu, sobre as expectativas que ele tinha, sobre a qualidade do conteúdo ministrado, sobre a qualidade de atuação de um instrutor ou tutor que participou da ação e sobre o seu grau de aprendizado, e também tem uma avaliação de aprendizagem nas ações, em que é exigida, inclusive, nota mínima de 7 para aprovação, tanto na à distância, quanto em algumas presenciais. A presencial é avaliativa, seja pelo instrutor, seja por meio de avaliação do (aplicada ao) empregado. A gente hoje, ainda, não tem uma metodologia de retorno sobre investimento efetivamente implementada, por quê? Calcular retorno sobre investimento em educação é uma tarefa extremamente complicada, ainda mais no ramo em que a gente atua, que é o ramo financeiro. Se a gente faz uma ação de capacitação, com foco em algum nicho de mercado, capacita

1 milhão de pessoas, faz todo um trabalho, passa um monte de conteúdo para esse pessoal, e a gente tem uma mudança de resultado naquele ponto, existe fatores que afetam aquilo e são alheios a parte de educação. Eu posso ter uma mudança de mercado, eu posso ter uma resolução do BACEN que muda todo o comportamento e que vai influenciar aquele resultado. Então, fazer uma relação direta de retorno sobre investimento entre a capacitação e o resultado da empresa, é uma tarefa complicada. Algumas metodologias sugerem que se faça isso de forma um pouco mais inferencial, mas hoje a gente não trabalha com relação de causa e efeito direto. Temos mensuração sobre a qualidade da ação pelos retornos que tem de reação, de verificação de aprendizagem e a gente faz uma apreciação até mais qualitativa, sobre como isso dá impacto no resultado da organização. E essas avaliações, inclusive com retorno dos gestores estratégicos, que demandam as ações, compartilham das ações com a gente, geralmente tem sido bem positiva.

Entrevistador: Entendi. Na verdade, então tem se observado uma melhora de desempenho a partir das avaliações que são feitas, são realizadas, mesmo sendo a distâncias, presencial ou mista?

Entrevistado 1: Sim. E assim, no momento retomamos bastante foco e ênfase nessa questão da avaliação do processo de educação corporativa. Então tem pessoas que voltaram a pesquisar, estudar esse assunto, para resgatar uma coisa que a gente até fez um ensaio. Alguns anos atrás a gente ensaiou, fizemos algumas avaliações de impacto no trabalho, que assim, faz uma entrevista antes, com o gestor, da pessoa vim, ai depois a pessoa vem, faz o curso, e daí três meses, faz uma entrevista de novo com a pessoa e com o gerente dela. Iae, você está usando as coisas que você aprendeu? Sim, não. Iae gerente, você acha que ele mudou em alguma coisa porque participou daquele curso? Sim, não. Isso foi feito um ensaio. Como a empresa é grande, e os processos têm que ser informatizados também, fazer essas coisas em planilha do Excel não dá mais, já passamos dessa fase. Então a gente voltou, com bastante intenção, a estudar esse assunto de avaliação.

Entrevistador: Tudo bem. Bom gente, obrigado pela entrevista.

Usuário – 1

Você acha que existe participação colaborativa, algum incentivo da cúpula no processo de realização dos cursos oferecidos pela universidade corporativa?

Eu diria que incentivo direto pelo gestor, não, mas nas duas áreas que trabalhei aqui na empresa, a primeira, eu tive incentivo pela parte do meu gestor imediato, que falava que isso era bom para o meu futuro. Creio que nessa área que estou agora, não há impedimento para realizar esse curso, meu gestor não incentiva, porém autoriza, se eu estiver fazendo algum curso oferecido ele não impediria. Eu acho que há um incentivo pela empresa em relação à vinculação aos cargos. Se você quiser concorrer a algum cargo superior, seria um diferencial a mais. Por isso acho que é um incentivo que os empregados têm para fazer o curso, para ter uma pontuação maior que o adversário.

A metodologia de aprendizagem que é oferecida pela universidade, você acha que ela pode ser considerada eficiente?

Ela é prática, porque você está fazendo um curso no seu trabalho, e digamos que esse curso não possa ser muito demorado. Mas eu diria que efetiva não é, porque é fácil de burlar e não é muito dinâmica, fica muito engessada, muita teoria, e você acaba fazendo as provas muito no famoso decoreba, e você acaba não pensando, faz decorar aquilo que acabou de ler. Por isso acho que não está muito ligado a prática do dia a dia, e muitos dos cursos que você faz acaba sendo assim.

Você acha que a universidade corporativa, no seu contexto geral, auxilia ou auxiliou em algum momento o desempenho de suas atividades?

Posso falar que já auxiliou. Mas digamos que 100% dos cursos que eu fiz, auxiliou apenas 15%. Tem muito curso que você faz que não seja proveitoso pro dia a dia, mas na minha área antiga foi bem proveitoso. Eu estava na área de coleta seletiva, e fiz dois cursos específicos que me ajudaram bastante, pois tive que apresentar para os meus gestores a nova política da empresa sobre coleta seletiva, e com esses dois cursos eu pude fazer uma boa apresentação para as três áreas que tive que apresentar. Achei que foi bem proveitoso.

Usuário – 2

Você acha que existe participação colaborativa, algum tipo de incentivo da cúpula no processo de realização dos cursos que são oferecidos pela universidade corporativa?

Sim, aqui na empresa onde trabalho há incentivo. Tendo em vista que para ascensão de cargos superiores é necessário ter no currículo determinados cursos oferecidos por universidade a distância. Também para avaliação anual do empregado, conta os cursos oferecidos pela universidade corporativa.

Em questão da metodologia de aprendizagem, como você mencionou o curso a distância, você acha que essa metodologia pode ser considerada eficiente por parte dos colaboradores?

É bastante eficiente pra mim, até mais que a presencial, ela exige mais leitura do colaborador, mas também conta a seriedade que a pessoa encara esse curso, pois sabemos que eles não têm um controle se a pessoa realizou mesmo o curso, então conta bastante a seriedade que a pessoa leva o curso.

Você acha que a universidade corporativa, em seu contexto geral, auxilia no desempenho de suas atividades?

Várias vezes, principalmente no início da minha carreira, onde eu lidava diretamente com o público, clientes. Nessa época eu fiz muitos cursos a distância sobre atendimento na prática retenção e prospecção de clientes, e isso me auxiliou muito no início da minha carreira e ajudou muito no desempenho das minhas atividades.

Usuário – 3

Existe uma participação colaborativa, algum incentivo da alta administração no processo da realização dos cursos oferecidos ou até no incentivo pra realizar o curso?

Sim, a gente tem um incentivo da empresa no âmbito de gestão de pessoas a nível de empresa, de participação dos cursos e aprendizado. E principalmente que eles pedem que esse aprendizado seja comprovado por meio dos cursos nos processos seletivos internos que participamos.

Em relação a metodologia de aprendizagem que a universidade corporativa oferece, você acha que ela pode ser considerada eficiente?

Eu acredito que a metodologia apenas a distância, sem contato presencial, não é tão eficiente, esse aprendizado teria que ser misto, onde primeiramente aplica a parte teórica, à distância, e em seguida a parte presencial. Mesmo que não tenha tempo para a parte presencial, poderia ser aplicada uma espécie de prova, só para testar os conhecimentos, porque à distância tem muitas formas de burlar.

E você julga uma questão de interação, mesmo que não fosse só a prova, mas, por exemplo, uma troca de conhecimento?

Seria válido. Fórum, alguma coisa nesse sentido, em forma presencial. Presencial tem como você comprovar que aprendeu, o outro não. Por mais que você leia, faça uma prova, tem maneira de burlar. Não se sabe se as pessoas realmente aprenderam o conteúdo do curso.

A universidade corporativa, num contexto geral, auxilia no desempenho de suas atividades?

Auxiliou, principalmente quando estava em agência, tinham alguns cursos muito importantes. Recentemente eu fiz um curso pra minha área, crédito, que foram duas semanas à distância e duas semanas presenciais. Esse curso fez agregar bastante nas minhas atividades, principalmente contratos, políticas de crédito. Consegui assimilar melhor e aplicar em minhas atividades.

Usuário – 4

Existe participação colaborativa, incentivo da cúpula no processo de realização dos cursos oferecidos pela universidade corporativa?

Eu acho que no geral, sim. Não digo nem a participação colaborativa direta, mas eu acho que a organização, no geral, te propicia oportunidade de fazer o curso, desde quando a gente ingressa na empresa, que tem a realização dos cursos, que inclusive são obrigatórios. E a partir daí há a possibilidade de seguir as trilhas fundamentais de conhecimentos. Pela minha experiência pessoal, há um incentivo de realizar curso, atualmente meu gestor recomenda, o curso que ele fez, diz o que achou do curso, diz se é importante ou não fazê-lo. Então assim, o que eu sinto é que há incentivo e eles colaboram, no geral sim. Há incentivo da empresa pro empregado realizar o curso e poder aproveitar o que a empresa tem.

A metodologia de aprendizagem oferecida pela universidade corporativa pode ser eficiente?

Eu considero eficiente exatamente pelo que falei anteriormente, que são as trilhas. Como exemplo do que a gente tem na faculdade, têm matérias, requisitos, eu vejo da mesma forma. Tem cursos que você tem requisitos, então você vai desde o conhecimento fundamental, tem cursos avançados, tem cursos presenciais, tanto a distância quanto presencial, tem cursos que parte é a distância, parte é presencial. Eu acho que é eficiente desde que saibamos aproveitar, porque os cursos proporcionam um aprendizado contínuo. Você pode revisar, tem exercícios direcionados, tem exercícios com o contexto organizacional da empresa. Você tem oportunidade de aperfeiçoar, de sempre melhorar o conhecimento, pelo fato de ter vários cursos, pacote de curso com o mesmo assunto, desde o fundamental até o mais avançado. Se o empregador souber utilizar todas as ferramentas de fato, eu acho que é bem eficiente.

A universidade corporativa, em seu contexto geral, auxilia ou auxiliou em algum momento no desempenho das suas atividades?

Tem alguns cursos que são bem técnicos, que tem a ver com a área de atuação. Eu acho que os cursos são diretamente ligados a atuação do empregado.

Tanto que tem os cursos que são direcionados pro pessoal de agência, cursos mais estratégicos, cursos mais fundamentais que são direcionados para todos. Eu já fiz um curso que é relacionado a contrato, gestão de contrato, que é a área que eu atuo diretamente. Então eu acho que isso ajudou muito, porque a empresa tem empregado em toda a área de atuação, e não necessariamente você vai trabalhar na área do seu curso superior. Eu fiz um curso na minha área que até hoje eu tenho o caderninho de anotações, pesquiso. Então eu acho que ajuda mesmo. A parte de sociabilidade tem curso que fala da sinergia da equipe. Tem muito a ver com o gestor da unidade, mas isso acaba que dissemina para toda a equipe, acho isso bem legal, interessante.

Usuário – 5

Você acha que existe participação colaborativa, incentivo da cúpula, no processo de realização dos cursos oferecidos pela universidade corporativa?

Existe simplesmente porque o incentivo, a capacitação, é mensurado na avaliação de gestão da empresa, ele está presente no resultado estratégico das unidades. O que os empregados fazem de capacitação na universidade corporativa vai ser mensurado na avaliação final da unidade, então o gestor, os gerentes, estão sempre incentivando o curso para que consigam atingir as metas e os resultados esperados.

Em relação a metodologia de aprendizagem Fornecida pela universidade corporativa, ela é eficiente?

O conteúdo é bastante proveitoso, os cursos são bem capacitadores, mas a (eficiência da) metodologia utilizada para fazer o curso parte do empregado. Muitos empregados fazem por obrigação, por participação em processo seletivo, fazem de qualquer forma e não conseguem absorver o conteúdo que é passado no curso. Outras pessoas já têm outra e fazem o curso de forma correta, absorvendo o conteúdo oferecido, mas também fazem motivados pela pontuação que é gerado para o processo seletivo, concorrência por funções gratificadas.

A universidade corporativa, no contexto geral, você acha que ela auxilia ou já auxiliou no seu desempenho dentro da empresa?

Ela auxilia, não tem como não auxiliar no profissionalismo dos empregados, nas ações, nas atitudes que se tomam no dia a dia do trabalho. Se o empregado fizer o curso certinho, se ele fizer com bastante atenção, cumprir todas as etapas do curso certinho, se ele fizer com bastante atenção, cumprir todas as etapas do curso, ler tudo que tem que ser lido. É sim bastante proveitoso e dará auxílio no dia a dia do trabalho. Mas aqueles que (não) fazem de forma correta, o curso realmente não têm como auxiliar, mas fazendo o curso certinho, tem muito que agregar no dia a dia.