



Centro Universitário de Brasília

FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS. FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

LINHA DE PESQUISA: EDUCAÇÃO CORPORATIVA

ÁREA: UNIVERSIDADE CORPORATIVA

JOÃO PAULO CORADI MARTINI
2086012/7

UNIVERSIDADE CAIXA E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Brasília
2012

JOÃO PAULO CORADI MARTINI

UNIVERSIDADE CAIXA E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. Leonardo Humberto Soares

Brasília
2012

JOÃO PAULO CORADI MARTINI

UNIVERSIDADE CAIXA E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. Leonardo Humberto Soares

Brasília/DF, ____ de _____ de 2012

Banca Examinadora

Prof. Leonardo Humberto Soares
Orientador

Professor (a):

Examinador

Professor (a):

Examinador

UNIVERSIDADE CAIXA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

João Paulo Coradi Martini¹

RESUMO

O presente artigo traz como conceito a Gestão do Conhecimento nas organizações contemporâneas, atrelando a sua eficácia nas organizações à implantação de uma Universidade Corporativa estruturada. Essa estruturação acontece com a consonância das competências buscadas nos colaboradores com as estratégias organizacionais. Contudo, foi abordado o contexto das ações da universidade corporativa como retentor do capital intelectual nas organizações. Para tanto, foi realizado um estudo de caso na Agência Ministério da Educação da Caixa Econômica Federal, com o intuito de verificar humildemente a relação dos cursos da Universidade Caixa com a perenidade dos colaboradores nessa empresa. Foi possível descrever, por meio de entrevistas semi-estruturadas, a opinião dos colaboradores quanto a relação da aprendizagem corporativa com a permanência dos mesmos na Caixa, verificando que de certa forma, pode-se sugerir uma relação com a expectativa de crescimento profissional na empresa, acarretando na permanência dos colaboradores na mesma. Foi possível, ainda, identificar lacunas, mesmo que em pequena proporção, na dificuldade que alguns colaboradores encontram para terem a aprendizagem no ambiente de trabalho, que muitas vezes não permite um aprimoramento freqüente.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, universidade corporativa, aprendizagem organizacional, retenção de colaboradores.

¹ João Paulo Coradi Martini, graduando em administração do Centro Universitário de Brasília - UniCEUB, oitavo semestre, matutino. Email: jp_martini2@hotmail.com

1. Introdução

A primeira década deste século é marcada pela velocidade do tráfego das informações e pela rapidez das mudanças. Dessa forma, uma organização não pode parar no tempo, devendo sempre gerar inovações que acarretem em uma vantagem competitiva frente ao mercado destacando seus produtos e serviços. Portanto, uma organização diferenciada deve manter o foco na rápida absorção das informações, transformando-as em conhecimento para seus colaboradores, fomentando o capital intelectual da organização.

Com isso, para que se mantenham no mercado, as organizações devem compreender as necessidades dos clientes com agilidade, repassando para seus colaboradores de forma dinâmica e prática o que o cliente espera da organização. Em meados das décadas de oitenta e noventa do século XX, eram feitos treinamentos e desenvolvimentos presenciais, de forma que com o passar dos tempos esse tipo de processo começou a ficar defasado uma vez que a rapidez das mudanças no mercado eram maiores do que a absorção do conhecimento através do desenvolvimento do colaborador.

Portanto, com a ajuda do advento da internet e a conectividade entre organização e colaboradores pela intranet das organizações, foi possível que se fizesse a gestão do conhecimento de forma mais rápida e coesa, por meio da educação corporativa nas organizações, as chamadas universidades corporativas. Esse modelo faz com que o aluno tenha um acesso facilitado ao conhecimento corporativo, pois normalmente são disponibilizados cursos mais dinâmicos e rápidos, acessados no próprio ambiente de trabalho.

Os gestores perceberam o valor do conhecimento dentro da organização, sendo mais valorizada a expertise e inovação por parte dos colaboradores, o que antes era desvalorizado perante a mão-de-obra e a matéria-prima.

O conhecimento passa a ser reconhecido como um dos principais recursos para o desenvolvimento de inovações que irão gerar diferencial competitivo no mercado globalizado, tornando a universidade corporativa uma estratégia de alcançar a organização como um todo nesse processo de construção de capital intelectual dentro das empresas. A aprendizagem começa a ser desenvolvida de forma contínua, uma vez que os cursos formam uma trilha de aprendizagem

condizente com as estratégias e objetivos das empresas.

A partir desse cenário, com o intuito de analisar a realidade da educação corporativa nas organizações e seu efeito perante os colaboradores, definiu-se o seguinte problema de pesquisa: em que medida as ações vinculadas às universidades corporativas estimulam a retenção ou perenidade de seus colaboradores na empresa?

Tem-se como hipótese para o problema proposto, através de observação assistemática dos fatos na Agência Ministério da Educação, que a Universidade Corporativa contribui para a permanência dos colaboradores da empresa, na medida em que cria expectativas de crescimento dentro da organização.

Essa pesquisa se justifica em três pilares: acadêmico, aplicado e social. O aspecto acadêmico contribui para o estudo da gestão do conhecimento, gerando análises voltadas para a importância da educação corporativa para seus colaboradores. O aspecto aplicado auxilia os gestores a verificar a satisfação dos colaboradores com as ações da Universidade Caixa em suas carreiras. O aspecto social levanta reflexão dos colaboradores quanto à qualidade dos programas de aprendizagem da Universidade Caixa para o crescimento profissional dos mesmos.

Diante do problema evidenciado, este artigo tem como objetivo geral investigar se as ações de aprendizagem da Universidade Caixa estimulam no colaborador a vontade de permanecer na empresa e seguir carreira. Para isso, o objetivo geral é desdobrado em outros três objetivos específicos, que são: a) apresentar conceitos científicos de gestão de conhecimento e educação corporativa; b) descrever as motivações geradas por meio das ações da Universidade Caixa para seus colaboradores; e c) avaliar a satisfação dos colaboradores com os cursos implantados através da Universidade Caixa.

O método de pesquisa utilizado se caracteriza como estudo de caso na Caixa Econômica Federal – Agência Ministério da Educação. A pesquisa tem caráter descritivo e abordagem qualitativa. Ainda será feita pesquisa bibliográfica para discorrer sobre as teorias relacionadas e também entrevista como instrumento para coleta dos dados.

O presente artigo se estrutura de forma a iniciar-se com o referencial teórico, seguido da metodologia adotada para a pesquisa. Posteriormente será abordado o estudo de caso na Caixa Econômica Federal, sendo analisado e confrontado com a teoria através da discussão dos resultados. Por fim, as considerações finais irão

tecer as verificações evidenciadas com o estudo, levantando hipóteses, contribuições e limitações do trabalho, sugerindo assim, uma agenda futura de pesquisa.

2. Referencial Teórico

O referencial teórico vem esclarecer a pesquisa que se sucede através do estudo de caso na Caixa Econômica Federal, trazendo base teórica da gestão do conhecimento e da educação corporativa para aplicação no estudo.

Dessa forma, buscam-se conceitos e embasamento de autores para o estudo aprofundado da universidade corporativa como estimulador da aprendizagem na organização.

2.1. Gestão do Conhecimento

A partir da primeira década do século XXI, a transição que ocorreu nos valores das empresas que estão dominando o mercado. No passado o capital financeiro, bem como os recursos naturais e mão-de-obra eram fatores de vantagem competitiva perante as outras empresas, o que mudou drasticamente nas últimas décadas. “São muitos os sinais de que o conhecimento em suas varias formas, se tornou determinante para a competitividade tanto das empresas quanto dos países.” (TERRA, 2001, p. 19).

O capital intelectual passou a ser primordial para as empresas assimilarem as mudanças globais, pois os dados e informações passaram a trafegar de forma cada vez mais veloz, sendo acessados com maior facilidade e em qualquer parte do globo, se tornando fontes determinantes para as mudanças das empresas contemporâneas e adaptações a novos cenários.

Rosini e Palmisano (2006, p. 107), propõem que:

A organização precisa tanto da agilidade da iniciativa, da capacidade de se modificar, de se adaptar continuamente, quanto da confiabilidade, constância e permanência de seus sistemas de informação. A empresa precisa de ambos: leveza e rapidez. O atendimento às necessidades da empresa passa pela solução dessas questões, e é de fundamental importância no processo de formação do trabalhador do conhecimento.

O colaborador do conhecimento deve ser preparado para ter agilidade no

tratamento dos cenários, sendo orientado à formação de seu intelecto no âmbito da flexibilidade de atuação, adaptação às diversas situações que o mercado e a própria empresa colocarão a sua frente para solução.

Segundo Stewart (1998, p. 51), “os ativos físicos de uma empresa baseada no conhecimento contribuem muito menos para o valor de seu produto final do que os ativos intangíveis”. Ou seja, uma empresa que tem seus produtos e serviços voltados para o conhecimento não tem em suas máquinas ou estruturas físicas o diferencial competitivo, mas sim em seu capital intelectual (a inteligência dos seus colaboradores).

Essa valorização gerada com a necessidade de se processar cada vez mais rápido os dados, transformando-os em informações pertinentes as empresas, tornou o indivíduo com conhecimento o capital mais valioso da organização, fazendo com que se preocupe um gestor cada vez mais em recrutar pessoas com percepções do mercado a sua volta, que façam a diferença e inovem perante os outros indivíduos, sendo capazes de gerar mudanças e adequá-las as necessidades dos clientes de sua empresa.

Para Klein; Prusak (1994 apud STEWART, 1998 p. 61) o capital intelectual se torna um ativo valioso para a organização da seguinte forma:

A inteligência torna-se um ativo quando se cria uma ordem útil a partir da capacidade intelectual geral – ou seja, quando assume uma forma coerente (uma mala direta, um banco de dados, uma agenda para reunião, a descrição de um processo); quando capturada de uma forma que permite que seja descrita, compartilhada e explorada; e quando pode ser aplicada a algo que não poderia ser realizado se continuasse fragmentado como moedas em um bueiro. O capital intelectual é o conhecimento útil em nova embalagem.

Sabendo que o capital intelectual é de extrema importância para as organizações atuais, os gestores passam a ter que transformar esse potencial intelectual em benefícios para a organização, tendo que adequar a inteligência de seu colaborador às estratégias organizacionais da empresa, para que essa inteligência se torne ativo para a empresa. Não basta ter um colaborador com capacidade intelectual sem que se indique onde aplicar e desenvolver seus esforços.

“A gestão do conhecimento é entendida na perspectiva do alinhamento do desenvolvimento dos colaboradores às estratégias da organização, formando um repositório do conhecimento gerado, garantindo sustentação às ações futuras.”

(BARRETO, 2002, p. 1). O colaborador é dirigido para uma aprendizagem em que tenha como resultado o conhecimento das estratégias da organização, ou seja, a organização volta a aprendizagem para o desenvolvimento de competências que o ajudarão no desempenho dos objetivos estratégicos organizacionais. Essas ações da empresa para gerar o desenvolvimento das competências do colaborador se tornam assim, a gestão do conhecimento da empresa.

Então, cria-se o grande desafio das organizações nos dias de hoje: quais os mecanismos para se reter os colaboradores a fim de desenvolver seu conhecimento dentro da organização?

Segundo Carvalho e Tavares (2001, p. 94):

[...] em um tempo onde se configura a primazia do talento humano, a quebra de todas as relações de trabalho conhecidas até então e o fim do emprego, há que se criar outras formas de retenção do homem em uma organização. Já não será a oferta de estabilidade que garantirá a presença do colaborador em uma empresa, mas a oportunidade de crescimento, de desenvolvimento que esta oferecer, a possibilidade de participação, de explicitação de seu conhecimento, os grandes elementos sedutores e retentores de pessoas em uma organização.

Com isso, verifica-se a importância da gestão do conhecimento dentro da organização moderna, onde os mecanismos de ação de uma empresa voltados para a aprendizagem e educação corporativa de seus colaboradores são as ações que irão manter o colaborador ligado à empresa e satisfeito com a possibilidade de crescimento profissional e intelectual. Dentro desse enfoque na gestão do conhecimento, tem-se a economia do conhecimento como fator relevante na construção da gestão do conhecimento nas organizações.

A economia do conhecimento revela a necessidade de se obter o aprendizado contínuo por parte do colaborador na organização, pois trata da maneira de se gerenciar a informação no ambiente de trabalho ao longo do tempo, já que é evidente a crescente demanda por colaboradores com maior conhecimento e cargos que necessitam cada vez mais de capacidade intelectual com o passar dos anos (MEISTER, 1999).

O conhecimento como economia vem também evidenciar a mudança perante os recursos naturais em termos de quantidade, porque ele segue a linha da abundância e não mais da escassez de recursos, pois é o próprio colaborador é o gerador da matéria-prima que será relevante para a economia do conhecimento

(GOMES, 2002).

Portanto, a economia do conhecimento vem para criar um raciocínio de aprendizagem contínua na organização, pois o prazo de validade do conhecimento está cada vez menor com a velocidade da informação e das mudanças, sendo primordial a reciclagem do conhecimento de forma a se tornar contínua para que se desenvolva qualificações mais amplas, diminuindo tempo e espaço para a atuação de uma organização no mercado (MEISTER, 1999).

Por fim, a organização tem o papel de criar os mecanismos corretos para a aprendizagem, gerindo o conhecimento de forma a manter o colaborador alinhado com as expectativas da organização, seduzindo o próprio colaborador através desse planejamento de crescimento intelectual junto com o crescimento profissional dentro dessa mesma empresa.

A organização terá então um profissional diferenciado e desenvolvido nas suas competências, conhecedor da cultura e ambiente da empresa, sabendo o que a mesma espera dele para o senso de criatividade e inovação perante as estratégias organizacionais. Cria-se então, o capital intelectual da organização de forma a gerar resultados satisfatórios para as expectativas da organização.

2.2. Educação Corporativa

A atualidade mostra um cenário onde as mudanças são velozes, onde a informação trafega de forma livre e rápida, sendo processada e atualizada de forma que são necessários novos modelos de gestão para que as empresas acompanhem minimamente essas mudanças. Perante essa situação, levanta-se a questão: a educação de forma geral acompanha a rapidez do processamento e atualização das informações?

Para Costa (2001, p. 1), “na era do conhecimento, é necessário e urgente propiciar uma educação que instrumentalize as pessoas para interagir na sociedade como cidadãos críticos, conscientes, participativos e agregadores de resultados”. Cabe à organização preparar e conduzir essa educação voltada para o desenvolvimento de seres capazes de tomar decisões que farão a diferença no ambiente competitivo em que se vive.

A educação deve ser feita de forma contínua, sendo um modelo de educação atualizado a cada instante, gerando um aprendizado contínuo no

indivíduo, que se sentirá capaz de exercer suas competências dentro da organização através desses moldes educativos apresentados pela educação corporativa.

Costa (2001, p. 1), ainda define o que se espera da educação para os indivíduos:

Educação corporativa não é apenas virtual. Ela é, sim, relacional. É através do fator relacional que os seres humanos criam vínculos, através desses constroem valores, e daí uma cultura. A educação tem que ajudar a despertar em cada pessoa a consciência de sua própria dignidade e sua capacidade de exercer cidadania. A educação é o instrumento que transforma a pessoa, tornando-a responsável pelo seu próprio progresso e pelo bem da comunidade.

O colaborador que cria esse despertar para a educação, se torna capaz de construir valores e desenvolver uma cultura organizacional voltada para o progresso e desenvolvimento profissional e intelectual. Por isso que a aprendizagem através da educação corporativa pode seduzir o colaborador a manter os laços com a organização e manter o foco no crescimento profissional. Basta a organização dar os instrumentos e criar as ações necessárias para esse despertar para a educação (COSTA, 2001).

Meister (1999, p 11) sugere que:

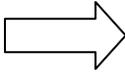
A educação não mais termina quando o aluno se forma na escola tradicional. Na antiga economia, a vida de um indivíduo era dividida em dois períodos: aquele em que ele ia para a escola e o posterior s sua formatura, em que ele começava a trabalhar. Agora, espera-se que os trabalhadores construam sua base de conhecimento ao longo da vida.

E como é descrito acima, a educação corporativa fornece o acesso ao conhecimento específico para cada momento de aprendizagem na vida profissional do colaborador, tornando a educação cada vez mais focada na necessidade de cada cargo ou cada colaborador, preenchendo as lacunas de aprendizagem de forma mais rápida e eficiente.

É nesse ponto que se pode diferenciar a Educação Corporativa de Treinamento e Desenvolvimento. O segundo passa pelo setor de recursos humanos da organização, enquanto que a educação corporativa é tratada diretamente pelos gestores da organização, que irão desenvolver uma aprendizagem voltada para as estratégias da organização, e não mais somente para um desenvolvimento tático.

O quadro 1 demonstra as mudanças no sentido da aprendizagem

comparando os dois modelos:

Treinamento e Desenvolvimento		Educação Corporativa
Reativo. Fragmentada e Descentralizada. Tático. Pouco/Nenhum. Instrutor. Diretor de Treinamento. Público-alvo Amplo/Profundidade Limitada. Inscrições Abertas. Aumento das Qualificações Profissionais.	Foco Organização Alcance Responsabilidade Apresentação Responsável Audiência Inscrições Resultados	Proativo. Coesa e Centralizada. Estratégico. Administração e Funcionários. Experiência com várias tecnologias. Gerentes de unidades de negócios. Currículo personalizado por famílias de cargos. Aprendizagem no Momento certo. Aumento no Desempenho no Trabalho.

Quadro 1: Comparativo entre Educação Corporativa e Treinamento e Desenvolvimento
Fonte: Meister (1999, p. 23)

A partir do quadro 1, visualiza-se a mudança de paradigma do treinamento para a aprendizagem, onde a segunda está disponível no momento certo para o desenvolvimento do colaborador, afim de aumentar o seu desempenho e melhorar suas competências no ambiente organizacional. A educação corporativa por meio de suas ações fornece uma aprendizagem coesa, pois está disponível o conhecimento que será necessário para aquela situação específica, já traçada pela gestão do conhecimento da organização.

Por isso, como citado por Meister (1999) no quadro 1, o currículo dos programas para a educação corporativa são personalizados, tendo profundidade no alcance do conhecimento pelo colaborador, há uma menor amplitude de público, tornando a aprendizagem mais focada e voltada para determinado tipo de cargo. Essa diferença permite que se criem várias trilhas de aprendizagem para a educação corporativa, com o intuito de atingir cada público-alvo de forma diferente e única, sendo possível o desenvolvimento de competências singulares para cada colaborador.

Portanto, o desenvolvimento da educação corporativa se torna uma ação de ganha-ganha para organização e colaborador, pois o colaborador tem o acesso a aprendizagem através dos programas educacionais desenvolvidos pela empresa,

que por sua vez, cria esses programas relacionando-os ao que o colaborador vivencia na organização, tornando-o mais capacitado para desenvolver suas competências na organização.

2.3. A Universidade Corporativa

O foco na educação corporativa nas organizações atuais passa necessariamente pela implantação de uma Universidade Corporativa para atuação interna, repassando uma confiabilidade no processo de aprendizagem dos colaboradores, uma vez que se cria uma instituição dentro da organização com o respaldo para promover cursos e ações de educação corporativa.

Meister (1999, p. 90) percebe um currículo básico da universidade corporativa para as organizações através do seguinte argumento:

Os programas formais de aprendizagem nas universidades corporativas representam um esforço ampliado de treinar todos os níveis de funcionários nas qualificações necessárias para o turbulento mundo profissional dos nossos dias. Uma importante meta de tais programas é desenvolver entre os funcionários o conhecimento e as qualificações necessárias para garantir a sustentação da competitividade geral da empresa. Embora os programas de treinamento possam diferir de empresa para empresa, entrevistas com reitores de várias universidades corporativas revelaram um conjunto comum de temas encontrados em quase todos os programas mais importantes.

Esse currículo básico proposto por Meister (1999) contém sete competências básicas, que são: aprendendo a aprender, comunicação e colaboração, raciocínio criativo e resolução de problemas, conhecimento tecnológico, conhecimento de negócios globais, desenvolvimento de liderança e autogerenciamento da carreira.

Através dessas sete competências, descreve-se o currículo percorrido pelas universidades corporativas a fim de desenvolver um colaborador de sucesso para a organização, pois cria principalmente nas competências de desenvolvimento de liderança e autogerenciamento da carreira uma expertise quanto ao seu potencial de carreira, fazendo com que o mesmo crie a capacidade de gerenciar de forma proativa seu desenvolvimento, remetendo ao que diz Costa (2001, p. 1): “na era do conhecimento, é necessário e urgente propiciar uma educação que instrumentalize as pessoas para interagir na sociedade como cidadãos críticos, conscientes, participativos e agregadores de resultados”.

Ao passo que a universidade corporativa desenvolve um colaborador participativo, permite que agregue valor aos serviços prestados por meio de incentivos a aprendizagem operacional. Uma das mudanças mais percebidas é a utilização cada vez maior da tecnologia para aplicação da educação corporativa, criando-se ambientes virtuais de aprendizagem para os colaboradores acompanharem de forma contínua e rápida, as mudanças que o mercado e as estratégias da organização demandam.

Para Meister (1999, p. 19):

As empresas estão transformando suas salas de aula corporativas em infraestrutura de aprendizagem corporativa, em que o objetivo é desenvolver meios de alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos mais profundos com os clientes e impulsionar a organização para um novo futuro. Muito embora a universidade corporativa da década passada existisse principalmente como um campus, hoje ela consiste em um processo e não em um local físico.

A organização quer manter seus colaboradores conexos com a realidade de seus clientes, seus fornecedores, fomentando através da universidade corporativa, novas diretrizes e estratégias de retenção de clientes a cada ciclo estratégico. Com isso, os gestores conseguem repassar de forma coesa e abrangente para os seus colaboradores o que se espera dos mesmos quanto as suas competências para atingir os objetivos futuros da organização.

Com o aumento da velocidade das mudanças nas organizações, verificou-se a necessidade de transportar o conhecimento de forma mais rápida, transformando gradativamente os espaços físicos em ambientes virtuais de aprendizagem, tornando o conhecimento acessível ao colaborador na hora em que querê-lo acessar a partir da necessidade. Os espaços físicos e palestras presenciais estão sendo trocados por ambientes virtuais de palestras e cursos mais coesos, fazendo com que o conhecimento seja repassado na velocidade em que se demanda, sendo geridos esses ambientes pelos gestores do conhecimento da organização.

Portanto, vivenciam-se atualmente nas organizações, universidades corporativas cada vez mais completas e preparadas para gerenciar o conhecimento nas organizações, alimentando o combustível para que os colaboradores se sintam alinhados às estratégias da organização, tendo a capacidade de gerenciar sua carreira através dos cursos fornecidos para cada cargo, criando no colaborador expectativas de crescimento de carreira de forma contínua, conseguindo reter assim,

um maior número de colaboradores que geram o capital intelectual de uma organização de sucesso.

Essa retenção de talentos é compreendida por Tamashiro (2008, p.1) da seguinte forma:

Para o colaborador, a universidade corporativa é uma grande oportunidade de ascensão profissional e de reconhecimento, de saber que a empresa valoriza seus colaboradores, confia no seu potencial e investe na sua formação. Cursar uma universidade corporativa é a garantia de que seu emprego estará assegurado, se desenvolver e aplicar corretamente os conhecimentos adquiridos. Para o RH das empresas, as universidades corporativas vieram para solucionar dois grandes problemas. O primeiro é a retenção de talentos. O segundo é a busca por treinamentos e a capacitação dos profissionais da empresa. Com a universidade, os chamados “talentos” sentem-se felizes e valorizados e, portanto, não querem deixar a empresa.

Portanto, a universidade corporativa exerce papel fundamental na relação de estima do colaborador, pois ele se sente valorizado com o investimento em seu conhecimento, gerando em certa medida, uma motivação para que ele permaneça nesse ambiente de crescimento e aprimoramento de suas competências. A empresa fornece as ferramentas necessárias e específicas a cada colaborador, tornando seu aprendizado um processo individualizado por se manter o foco nas competências necessárias para cada colaborador, conforme suas atividades na empresa. O colaborador entende então, o que se espera dele e consegue direcionar sua carreira na empresa de forma a manter seu crescimento profissional.

3. Método de Pesquisa

O método permite delinear os procedimentos utilizados para a pesquisa com a finalidade de alcançar a resposta do problema proposto inicialmente. Vergara (2005), classifica a pesquisa em dois aspectos principais: quanto aos fins, que demonstra a maneira de abordagem do problema proposto; e quanto aos meios, que diz respeito às técnicas para a investigação.

Este trabalho apresentou um método hipotético-dedutivo, com o intuito de rejeitar ou corroborar uma hipótese. Utilizando ainda, quanto aos fins, uma pesquisa descritiva, possibilitando a descrição da opinião dos colaboradores da Caixa Econômica Federal – Agência Ministério da Educação a respeito da Universidade Caixa, com a finalidade de verificar a conjectura proposta na hipótese.

Quanto aos meios, esse trabalho se caracteriza como bibliográfico e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica é classificada como um desenvolvimento embasado em um material já produzido, sendo coletadas informações para desenvolvimento da pesquisa. Normalmente são livros e artigos científicos (GIL, 1999). Dessa forma, a confecção do referencial teórico só foi possível por meio da pesquisa bibliográfica em livros dos autores escolhidos, por serem referências nos estudos de Gestão do conhecimento e educação corporativa.

Foi escolhido Estudo de Caso visto o seu aprofundamento no objeto a ser analisado, possibilitando uma compreensão mais detalhada de uma Universidade Corporativa estruturada, bem como o impacto dela dentro de uma organização. O método de estudo de caso na Universidade Caixa propicia a compreensão do pensamento dos colaboradores quanto a Universidade Caixa e a educação corporativa dentro da empresa Caixa Econômica Federal.

Optou-se pela aplicação de uma entrevista semiestruturada como instrumento de coleta junto aos colaboradores da Agência Ministério da Educação da Caixa Econômica Federal, para verificação, neste universo delimitado, quanto às expectativas de carreira gerada com a atuação da Universidade Caixa. Foram feitas oito entrevistas com os colaboradores daquela Agência, a fim de analisar a hipótese proposta inicialmente.

Com isso, para o processamento dos dados e análise da pesquisa, preferiu-se o método qualitativo, uma vez que não induz respostas na coleta de dados, sendo um método que permite a exposição da opinião sem interferência do instrumento aplicado, tornando a pesquisa menos induzida. Esse tipo de abordagem tem o objetivo de compreensão do contexto do problema, explorando aspectos subjetivos (GIL, 1999).

Para a análise dos dados coletados nas entrevistas, preferiu-se a categorização ou análise temática, que permite a divisão das informações obtidas em núcleos de sentidos das respostas, agrupando esses sentidos posteriormente em classes que possibilitam a unidade de significado (BARDIN, 2004). Esses dados analisados foram, posteriormente, confrontados com o referencial teórico para a formulação da discussão dos resultados, a fim de corroborar ou refutar a hipótese proposta.

4. Estudo de Caso

O presente estudo de caso foi realizado por meio de sete entrevistas semiestruturadas realizadas na Agência Ministério da Educação da Caixa Econômica Federal, o que permite a confrontação do cenário atual da Universidade Corporativa descrito pelos colaboradores com o referencial teórico apresentado anteriormente.

4.1. Cenário da Empresa

A Caixa Econômica Federal - CEF é uma instituição financeira sob a forma de empresa pública, instituída pelo Decreto-Lei nº 759 de 12 de agosto de 1969, sendo vinculada ao Ministério da Fazenda e sujeita a fiscalização do Banco Central do Brasil (CAIXA, 2012).

Criada em 1861 por meio do decreto número 2.723 assinado por Dom Pedro II. A mesma se estabeleceu como banco incentivador da poupança e de empréstimos por penhores, adquirindo experiência para em 1931, começar a operacionalizar com empréstimos consignados. Dessa forma, ao longo dos anos se consolidou como agente de financiamentos habitacionais, com a incorporação do Banco Nacional da Habitação - BNH, sendo responsável ainda pelo Fundo de Garantia por Tempos de Serviço – FGTS (CAIXA, 2012).

Hoje, a empresa está consolidada como principal agente financeiro do Governo Federal, atingindo boa parte da população brasileira através dos programas e benefícios do mesmo. A CEF administra a maior rede de atendimento do Brasil, estando presente em todos os 5.561 municípios brasileiros por meio de suas 2.229 agências (CAIXA, 2012).

A missão da empresa é “atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro” (CAIXA, 2012). E a visão é que:

A caixa será referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil, com permanente capacidade de renovação e consolidará sua posição como o banco da maioria da população brasileira. (CAIXA, 2012).

O foco do estudo de caso está na Agência Ministério da Educação, um ponto de atendimento criado em 02 de maio de 1977 para atender ao público dos Ministérios e Órgãos Federais próximos. A Agência possui hoje, um quadro de 22 funcionários efetivos, todos com acesso à Universidade Caixa no dia-a-dia do trabalho.

4.2. Educação e Universidade Corporativa Caixa

A educação corporativa na Caixa Econômica Federal se iniciou por volta da década de 70 do século passado, visando sempre o aprimoramento dos colaboradores a fim de criar competências alinhadas às estratégias da empresa (CAIXA, 2012).

Para tanto, a empresa disponibilizava programas de treinamento e desenvolvimento sempre nas formas presenciais, envolvendo na maioria das vezes apenas gerentes. Com a expansão da educação corporativa na Caixa, foram criados sistemas de aprendizagem de educação à distância, culminando no Programa Crescer com a Caixa, criado em 1996, e que deu origem a Universidade Caixa – UC para que caminhasse em consonância com o desenvolvimento das estratégias da empresa (UNIVERSIDADE CAIXA, 2012).

Com sua implantação em 2001 na empresa, a UC passou a ser o principal meio para o desenvolvimento da educação corporativa, possuindo um campus virtual de acesso a todos os funcionários Caixa, além de dois campus físicos situados em São Paulo e Brasília. Os cursos são divididos em trilhas de aprendizagem, existindo trilhas fundamentais e específicas. As trilhas fundamentais são entendidas como cursos fundamentais para as competências exigidas nas atividades dos funcionários. Já as trilhas específicas focam em determinadas competências proposta pelos gestores que são de caráter estratégico (UNIVERSIDADE CAIXA, 2012).

A partir de 2010, as trilhas de aprendizagem da Universidade Caixa passaram a valer pontuação nos processos seletivos internos, valorizando ainda mais a aprendizagem corporativa e o desenvolvimento de competências para que se alcancem funções gerenciais dentro da empresa. Com isso, foi criada a Gerência Nacional de Educação Corporativa – GENEK, responsável por desenvolver e disponibilizar os cursos no ambiente virtual, fazendo a atualização continua dos

cursos a fim de manter o alinhamento com as estratégias da empresa (UNIVERSIDADE CAIXA, 2012).

5. Análise dos Resultados

Os resultados obtidos com a pesquisa que se realizou para o presente trabalho são oriundos de entrevistas semiestruturadas realizadas com oito funcionários Caixa da Agência Ministério da Educação. Serão apresentados a seguir os resultados alcançados por meio das respostas das cinco perguntas que foram elaboradas nas entrevistas.

A primeira pergunta da entrevista objetivou identificar qual é a percepção do colaborador quanto à função da universidade corporativa tanto para a empresa quanto para ele mesmo. Os oito entrevistados tiveram em suas respostas a frase: “a Universidade Caixa tem a função de desenvolver o conhecimento profissional dos colaboradores, fazendo com que os mesmos se desenvolvam profissionalmente”. Para eles, a aprendizagem que a universidade proporciona gera o conhecimento necessário para o desempenho das atividades na empresa. Os respondentes entram em consonância com o que Meister (1999, p. 90) diz a respeito da função das universidades corporativas nas empresas, onde ressalta que ela “[...] desenvolve entre os funcionários qualificações necessárias para garantir a sustentação da competitividade geral da empresa”. Gerando as qualificações necessárias para a competitividade da empresa, a Universidade Corporativa passa a somar pontos para o colaborador alavancar sua carreira, uma vez que suas competências são aprimoradas em prol do alinhamento estratégico da empresa, o que qualifica os colaboradores para o desenvolvimento profissional.

Um dos entrevistados ainda ressalta o custo-benefício para a empresa uma vez que, segundo ele, “há uma formação dos funcionários sem custo de deslocamento, estadias em hotéis e aluguéis de salas, permitindo ainda uma aprendizagem mais dinâmica, economizando tempo para os colaboradores e empresa”. Esse apontamento é bastante válido, uma vez que a gestão do conhecimento trata a velocidade da troca de informações como uma expertise cada vez mais importante para o sucesso da educação corporativa nas empresas, que necessita da agilidade da iniciativa, da capacidade de se adaptar continuamente às novas informações, gerando conhecimentos de forma mais leve e rápida (Rosini e

Palmisano, 2006).

A pergunta seguinte pretendia verificar se a aprendizagem pela Universidade Corporativa se relaciona ao êxito na carreira profissional. Os entrevistados foram unânimes ao relacionar a aprendizagem na Universidade Corporativa com suas carreiras profissionais dentro da Caixa.

Quatro entrevistados tiveram em suas respostas, o seguinte: “a Universidade Caixa como geradora de competências para as atividades na empresa”. Tornando-os preparados para o que a empresa espera dos mesmos. Perante a teoria apresentada por Barreto (2002), onde a gestão do conhecimento nada mais é que o alinhamento das competências dos colaboradores com as estratégias da empresa, a Universidade Caixa se torna, na opinião desses quatro colaboradores, como fundamental para a empresa e colaboradores alcançarem os objetivos apontados na estratégia organizacional, pois é por meio dela que se desenvolvem tais competências garantidoras de uma gestão do conhecimento eficaz.

Dois entrevistados acham a universidade importante para a carreira dentro da Caixa, pois responderam que os cursos valem como pontuação em processos seletivos internados, sendo primordial o aprimoramento pelos cursos da Universidade Caixa para o crescimento na mesma. Pode ser analisada uma imposição de importância nesse caso, uma vez que para galgarem funções melhores na empresa, necessitam da conclusão dos cursos propostos nas trilhas de aprendizagem e por esse motivo consideram a aprendizagem importante.

Já outros dois colaboradores pontuam a Universidade Caixa como facilitadora da atualização do conhecimento, uma vez que, para os mesmos, o conhecimento se torna mais acessível através da Universidade Caixa. Segundo Meister (1999), a Universidade Corporativa fornece a atualização do conhecimento no momento certo, pois são criados cursos a fim de sanar competências específicas para certo grupo de funcionários, fazendo com que o conhecimento seja direcionado para as competências esperadas pela empresa. Dessa forma, pode-se dizer que ela realmente facilita a atualização do conhecimento, pois existem profissionais ligados às estratégias que estão a todo o momento verificando lacunas de aprendizagem para seus colaboradores, tornando ainda, o conhecimento acessível no período certo.

A terceira pergunta objetivou identificar se o colaborador se sente motivado à aprendizagem por meio da Universidade Caixa. Dos oito respondentes, seis

responderam que se sentem motivados a aprendizagem por meio dela. Cinco deles se dizem motivados por se tratar de uma necessidade para pontuação nos processos seletivos internos, sendo primordial a aprendizagem pelos cursos a fim de seguir carreira ascendente na empresa, podendo-se escolher ainda, quais trilhas de aprendizagem seguir para se atingir as competências para certa função na empresa.

Essas respostas indicam uma ligação da Universidade Caixa com a perenidade dos colaboradores na empresa, uma vez que se sentem estimulados à aprendizagem para que sigam carreira duradoura na empresa. Segundo esses respondentes, existe a vontade de permanência na empresa por muito tempo. Isso condiz com o que Tamashiro (2008) diz, o colaborador se sente motivado a permanecer na empresa por se sentir valorizado com os cursos fornecidos a ele e a liberdade de escolha das trilhas a seguir dentro da empresa, uma vez que o mesmo escolhe cursos referentes aos cargos que mais o seduz, garantindo uma maior satisfação ao permanecer na empresa.

Assim, com autogestão de carreira, esses colaboradores se tornam escolhedores das competências a serem desenvolvidas para caminharem rumo aos cargos de preferência dentro da Caixa Econômica Federal, o que torna possível, mesmo que humildemente, sugerir uma relação entre a permanência dos colaboradores na Caixa com seus objetivos traçados por meio da Universidade Caixa.

Ainda houve um respondente que afirma se sentir motivado à aprendizagem, pois os cursos geram qualificações pessoais e profissionais importantes para ele, o que para o mesmo é muito válido no cotidiano tanto da empresa quanto pessoal. Essa resposta remete a mesma discussão anterior, pois o colaborador se sente motivado ao poder ter suas competências aprimoradas de forma a usá-las no seu cotidiano. O que segundo Carvalho e Tavares (2001) é sinônimo de retenção na empresa, uma vez que a oportunidade de crescimento e de participação do colaborador, explicitando seu conhecimento, gera elementos de sedução e permanência do mesmo na empresa.

Quanto aos outros dois respondentes que responderam negativamente a motivação à aprendizagem pela Universidade Caixa, tiveram como resposta a falta de tempo de fazê-lo durante o expediente de trabalho. Um deles ainda, diz não se sentir motivado por ser obrigado a fazer cursos que não agregam conhecimento e competências às suas atividades. Pode ser entendido que a falta de tempo acaba

por desestimular alguns funcionários, mesmo que em menor número. Essa análise pode ser relacionada com problemas de gestão do tempo dos colaboradores e seus gestores, porém não foi passível de análise nesse estudo.

Na quarta pergunta da entrevista, buscou-se identificar no colaborador a relação entre os cursos da Universidade Caixa com a cultura organizacional. Sete respondentes indicaram que os cursos fornecidos são condizentes com a cultura organizacional da Caixa, o que fez perceber claramente que os cursos transmitem, em certa medida, a forma cultural da empresa. Foi relatado por dois desses colaboradores que os cursos da Universidade Caixa permitiram uma maior compreensão da missão, visão e valores da empresa e que a partir disso, passaram a entender melhor a forma de tratamento cultural interno e para com os clientes externos.

A análise dessa questão permite sugerir que a Universidade Caixa insere em seus cursos a cultura organizacional da empresa, possibilitando a compreensão dos valores internos dela. O conhecimento da cultura gera o discernimento da forma de comportamento dos colaboradores perante às estratégias da empresa, contribuindo para o alinhamento à gestão do conhecimento empresarial (MEISTER, 1999).

As respostas ainda condizem com o que Costa (2001, p. 1) propõe quanto a educação corporativa e criação da cultura: “Educação corporativa não é apenas virtual. Ela é, sim, relacional. É através do fator relacional que os seres humanos criam vínculos, através desses constroem valores, e daí uma cultura. Ou seja, por meio das respostas da quarta questão do questionário é possível entender que a educação corporativa, mesmo que em um ambiente virtual, permite uma criação relacional entre os colaboradores, construindo os valores necessários para a criação da cultura organizacional, o que pode ser singelamente evidenciado na Caixa Econômica Federal.

Um entrevistado não conseguiu perceber relação dos cursos com a cultura organizacional, pois para ele os mesmos servem como aprimoramento das competências relacionadas às atividades e não para disseminação da cultura organizacional.

Na última questão da entrevista, objetivou-se verificar se o colaborador entende que a aprendizagem pela Universidade Corporativa tem relação com sua permanência na empresa. Para sete entrevistados existe a relação com a permanência na empresa, mas para todos, há outros fatores mais fortes que fazem

com que permaneçam na organização.

Para três dentre os sete que acenaram positivamente, as competências geradas facilitam o cotidiano na empresa, atraindo o colaborador a galgar patamares maiores numa constante atualização de seu conhecimento voltado para o desenvolvimento da carreira profissional. De certa forma, essa similaridade nas respostas permite identificar nova relação com Carvalho e Tavares (2001), pois para eles há a necessidade cada vez maior de se criar mecanismos de retenção do homem em uma empresa.

“[...] será a oportunidade de crescimento, de desenvolvimento que esta oferecer, a possibilidade de participação, de explicitação de seu conhecimento, os grandes elementos sedutores e retentores de pessoas em uma organização” (CARVALHO; TAVARES, 2001, p.94). O que os autores dissertam pode ser verificado pelas respostas desses sete entrevistados, uma vez que sua participação e explicitação do conhecimento dentro da Caixa propiciam a oportunidade de crescimento por meio da Universidade Corporativa, criando nos colaboradores entrevistados expectativas de desenvolvimento profissional, o que permite a eles um sentimento de atração à carreira na empresa.

Um único respondente indicou não haver relação entre a aprendizagem fornecida com a Universidade Caixa com sua permanência na empresa, pois não o atraem como outros tipos de incentivos subsidiados pela empresa, como incentivo ao curso superior.

Por fim, foi descrita a opinião dos colaboradores da Agência Ministério da Educação da Caixa Econômica Federal quanto a Universidade Corporativa Caixa e sua função no ponto de vista dos colaboradores, formulando-se percepções do impacto da mesma no desenvolvimento profissional e na retenção dos colaboradores.

6. Considerações Finais

O presente artigo apresentou o estudo dos conceitos de gestão do conhecimento, educação corporativa e universidade corporativa, mostrando suas relações. Ficou evidente que uma empresa que busque capital intelectual para agregação de valores da mesma, depende de uma gestão de conhecimento bem estruturada.

Essa gestão do conhecimento passa pela geração de competências nos colaboradores, alinhadas às estratégias organizacionais, o que permite uma maior identificação dos colaboradores com a cultura organizacional e discernimento de suas atividades dentro das organizações (BARRETO, 2002).

Por meio da importância dada para o conhecimento na última década, as organizações passaram a compreender na Universidade Corporativa, um meio promissor para a gestão do conhecimento mais ativo, possibilitando um conhecimento específico para cada colaborador atrelado às necessidades da organização, gerando ações mais focadas nas individualidades de cada função nas empresas, haja vista que sempre existiu a preocupação da empresa com a retenção de talentos nas organizações.

Perante esse cenário, o artigo pretendeu responder o seguinte problema: em que medida as ações vinculadas às universidades corporativas estimulam a retenção ou perenidade de seus colaboradores na empresa? Perante o problema, foi proposta uma hipótese de resposta por meio de observação assistemática dos fatos na Agência Ministério da Educação, a citar: a Universidade Corporativa contribui para a permanência dos colaboradores da empresa, na medida em que cria expectativas de crescimento dentro da organização.

Para verificação da hipótese e resposta ao problema, foi realizado um estudo de caso na Caixa Econômica Federal, buscando descrever a opinião dos colaboradores com base no caso da Universidade Corporativa Caixa.

Embasado no referencial teórico e condizente com as entrevistas realizadas na Agência Ministério da Educação da Caixa Econômica Federal, identificou-se, mesmo que superficialmente, a confirmação da hipótese em que existe uma relação entre as ações da Universidade Corporativa com o desejo dos colaboradores de permanecer na empresa, uma vez que por meio da discussão, com base nas entrevistas, foi possível verificar respostas dos colaboradores, como: “A Universidade Caixa beneficia minha permanência na empresa, pois aumenta meu conhecimento e faz com que eu seja proativo em relação ao negócio da empresa”.

Por meio de Tamashiro (2008, p. 1) pode-se observar a retenção de pessoas por conta da Universidade Corporativa: “Com a universidade, os chamados “talentos” sentem-se felizes e valorizados e, portanto, não querem deixar a empresa”. Ou seja, a Universidade Corporativa desenvolve um desejo de perenidade do colaborador na empresa, pois se sente estimulado à aprendizagem e

crescimento contínuo que essa proporciona e que ele talvez não encontre fora da empresa.

Portanto, voltando ao objetivo geral do artigo, que era investigar se as ações de aprendizagem da Universidade Caixa estimulam no colaborador a vontade de permanecer na empresa e seguir carreira, foi atingido na medida em que se conseguiu corroborar a hipótese proposta, verificando-se motivação em grande parte dos colaboradores entrevistados à aprendizagem por meio dos cursos da Universidade Caixa, gerando sim, expectativas de desenvolvimento da carreira pelo fato de cursarem as trilhas propostas na universidade corporativa.

Os objetivos específicos foram também atingidos ao longo do trabalho, uma vez que foram apresentados conceitos científicos de gestão de conhecimento e educação corporativa no referencial teórico; descritas as motivações geradas por meio das ações da Universidade Caixa em seus colaboradores na análise dos resultados; e avaliada a satisfação dos colaboradores com os cursos implantados através da Universidade Caixa por meio da descrição das entrevistas na análise dos resultados.

6.1. Contribuições

No que diz respeito às contribuições apresentadas com o estudo realizado, verifica-se que seus resultados podem vir a auxiliar empresas a identificar a necessidade de mensurar o impacto de uma Universidade Corporativa nas atividades dos colaboradores da mesma.

Também poderá se tornar proveitoso para os próprios gestores na Caixa Econômica Federal, pois mesmo que de forma pouco abrangente, pôde-se verificar o ponto de vista do colaborador para as ações da universidade corporativa.

Servirá ainda, como fonte de estudos futuros relacionados à gestão do conhecimento, educação corporativa e universidade corporativa.

6.2. Limitações

Foram evidenciadas variadas limitações ao longo do presente artigo. O foco da pesquisa se limitou a uma Agência da Caixa Econômica Federal, não havendo

outras áreas relacionadas ao estudo, assim como foi realizada em um universo pequeno se considerando o tamanho da empresa.

Mesmo com os resultados atingidos, as entrevistas se limitaram a um número reduzido de colaboradores na Agência, por conta da falta de tempo dos respondentes em realizarem as entrevistas, que tiveram duração pequena e um singelo aprofundamento.

6.3. Sugestões e Recomendações

A partir da pesquisa realizada, sugere-se que sejam feitas novas pesquisas de forma a abranger um maior número de entrevistados, sendo recomendada ainda uma abordagem quantitativa, para que se mensurem resultados mais expressivos.

Assim, recomenda-se ainda uma abrangência de todas as áreas da Caixa Econômica Federal nos próximos estudos, para que sejam evidenciados os resultados em todos os níveis da organização.

Propõe-se complementação desse trabalho por meio de outras questões, que seguem:

- a) Em que medida a organização é beneficiada com as ações da Universidade Corporativa?
- b) Quais são os desafios para a implantação da Universidade Corporativa no ambiente corporativo?
- c) Em que medida o gestor influencia na aprendizagem corporativa de seus colaboradores?

7. Referências

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARRETO, L. S. **Maestro: Uma Ferramenta de Planejamento e Desenvolvimento de Conteúdos em Formato Hipertexto como Instrumento de Gestão do Conhecimento**. Associação Brasileira de Educação à Distância. Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância. São Paulo, 2002. Disponível em: <http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista_PDF_Doc/2002_Maestro_Ferramenta_Planejamento_Desenvolvimento_Lina_Barreto.pdf>. Acesso em: 28/04/2012.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (Brasil). **Sobre a Caixa: A vida pede mais que um banco**. Brasília, 2012. Disponível em: <http://www12.caixa.gov.br/portal/public/acaixa/home/a_vida_pede_mais_que_um_banco/>. Acesso em: 10/05/2012.

CARVALHO, Gilda Maria Rocha de; TAVARES, Márcia da Silva. **Informação e Conhecimento: Uma Abordagem Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

COSTA, Ana Claudia Athayde da. **Educação corporativa: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, E. **Gestão do conhecimento: definição conceitual, múltiplos usos e interpretações**. ANATEL, 2002.

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

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Angelo. **Administração de Sistemas de Informação e a Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAMASHIRO, Mariana. **Universidade Corporativa – Motivação e retenção de talentos**. 2008. Disponível em: <<http://www.scrittaonline.com.br/habilidades/universidade-corporativa-motivacao-e-retencao-de-talentos>>. Acesso em: 15/04/2012.

TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento: o Grande Desafio Empresarial**. São Paulo: Negócio, 2001.

UNIVERSIDADE CAIXA (Brasil). **Quem Somos**. Brasília, 2012. Disponível em: <http://universidade.caixa.gov.br/publico/quem_somos>. Acesso em: 10/05/2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

8. Apêndice – Entrevista Semi-Estruturada

1. Em sua opinião, qual a função da Universidade Corporativa dentro da Caixa Econômica Federal? **(Função da Questão: identificar qual é a percepção do colaborador quanto à função da universidade corporativa tanto para a empresa quanto para ele mesmo).**
2. Você considera importante a aprendizagem pela Universidade Corporativa para sua carreira na Caixa Econômica Federal? **(Função da Questão: verificar se a aprendizagem pela Universidade Corporativa se relaciona ao êxito na carreira profissional).**
3. Você se sente estimulado ao fazer os cursos propostos pela Universidade Caixa? **(Função da Questão: identificar se o colaborador se sente motivado à aprendizagem por meio da Universidade Caixa).**
4. Essa possibilidade de aprendizado corporativo permite uma identificação maior com a cultura organizacional da Caixa Econômica Federal? **(Função da Questão: identificar no colaborador a relação entre os cursos da Universidade Caixa com a cultura organizacional).**
5. O contato com a Universidade Caixa e a educação corporativa beneficiam sua permanência na empresa? **(Função da Questão: verificar se o colaborador entende que a aprendizagem pela Universidade Corporativa tem relação com sua permanência na empresa).**