



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO  
NO BANCO CENTRAL DO BRASIL**

**PEDRO BRANDÃO DE CASTILHO**  
Matrícula nº 20150758

**PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI**

**Brasília – DF, Novembro de 2006**

PEDRO BRANDÃO DE CASTILHO

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO  
NO BANCO CENTRAL DO BRASIL**

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

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

**Brasília – DF, Novembro de 2006**

PEDRO BRANDÃO DE CASTILHO

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO  
NO BANCO CENTRAL DO BRASIL**

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

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

**Banca examinadora:**

---

**Prof.(a) Examinador(a): Marcelo Gagliardi**

---

**Prof.(a) Examinador(a):**

---

**Prof.(a) Examinador(a):**

“Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina”

Cora Coralina

Dedico a todos aqueles que me apoiaram na concretização desta etapa de minha vida, em especial a meus pais

Agradeço primeiramente a Deus por ter me concedido a vida.

Aos meus pais, irmãos, demais familiares e amigos, que são a razão maior do meu viver e incentivadores maiores do meu sucesso.

Um agradecimento especial àquele que estive a meu lado, me orientando para que este trabalho se tornasse real: Professor Marcelo Gagliardi.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação entre conhecimento tácito e explícito.....	19
Quadro 2 – Processo de conversão do conhecimento.....	20
Quadro 3 – As diferenças do departamento de treinamento para a universidade corporativa.....	30
Quadro 4 – Mudança de paradigma do centro de treinamento para universidade corporativa.....	31

## **LISTA DE SIGLAS**

UC – Universidade Corporativa

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

BACEN – Banco Central do Brasil

UNIBACEN – Universidade Corporativa do Banco Central

UNB – Universidade de Brasília

REDI-BC – Reserva para o Desenvolvimento Institucional do Banco Central

## RESUMO

As organizações estão inseridas em um ambiente caracterizado pela concorrência acirrada e rápidas mudanças. A economia está articulada em torno dos serviços e as atividades necessitam cada vez mais do uso do conhecimento, onde a capacidade das pessoas, o chamado capital intelectual assume importância jamais reconhecida. Nesse contexto, o desafio principal das organizações é atrair, desenvolver e reter sua força de trabalho. Com isso, o foco no treinamento e desenvolvimento orientado para resultados quase que imediatos perde espaço para uma aprendizagem contínua, visando resultados principalmente de longo prazo sempre difundindo os objetivos, a visão e missão das organizações. A força de trabalho antes quase que adestrada, passa a ter uma relação de vantagens mútuas com a empresa. O conhecimento adquirido é uma forma de aperfeiçoamento dos funcionários, que por sua vez, dão um retorno à organização. A universidade corporativa se constitui como a principal forma de gestão do capital intelectual através da difusão contínua do conhecimento. A escolha do tema do presente trabalho tem como justificativa a crescente importância do conhecimento nas organizações, objetivando demonstrar o processo de implantação da educação corporativa e seus benefícios para as empresas, por meio de um estudo de caso realizado no Banco Central do Brasil. Para tal, é utilizado o método dedutivo de abordagem e a técnica de pesquisa bibliográfica e documental. Esse objetivo foi alcançado parcialmente, pois foi detectada uma dificuldade de mensuração de benefícios como produtividade, porém o estudo detalha as etapas de implementação e os benefícios já alcançados pela universidade corporativa do Banco Central do Brasil.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1	Justificativa do tema .....	11
1.2	Tema .....	11
1.3	Delimitação do tema .....	11
1.4	Objetivo geral .....	12
1.5	Objetivos específicos.....	12
1.6	Problema .....	12
1.7	Estrutura do trabalho .....	12
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>EMBASAMENTO TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
3.1	O Contexto histórico .....	15
3.1	O Capital intelectual.....	17
3.2	O Conhecimento.....	19
3.2.1	Economia do conhecimento .....	20
3.2.2	Gestão do conhecimento .....	22
3.2.3	Gestão por competências.....	23
3.3	Educação corporativa .....	25
3.3.1	Objetivos e fundamentos do modelo de universidade corporativa .....	27
3.3.2	Do treinamento à educação corporativa .....	30
3.3.3	A Implantação da universidade corporativa.....	32
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO: BANCO CENTRAL DO BRASIL</b> .....	<b>35</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE CRÍTICA</b> .....	Erro! Indicador não definido.
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>48</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>50</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas no contexto das organizações trouxeram uma nova visão sobre a força de trabalho de uma empresa, onde os fatores de produção são cada vez mais influenciados pela capacidade e velocidade com as quais o conhecimento humano tem sido desenvolvido e atualizado.

A chamada era do conhecimento surgiu impulsionada por fenômenos como a globalização e os avanços tecnológicos, em especial a tecnologia de informação, que estão cada vez mais transformando as relações econômicas, políticas e sociais da civilização humana. Nas empresas, o foco dos departamentos de recursos humanos é cada vez mais voltado para o desenvolvimento e retenção dos colaboradores.

Com isso, os princípios da gestão, se baseiam cada vez mais no conhecimento. A gestão do conhecimento é considerada de forma crescente, como um fator diferencial para as organizações modernas, mudando o perfil de funcionários e gestores.

Os programas educacionais quase sempre existiram nas empresas, porém normalmente restritos aos níveis gerenciais e à alta administração. Os funcionários, na maioria dos casos, eram submetidos a programas de treinamento pontuais e específicos. Esses programas, por sua vez, eram incompletos por serem normalmente muito específicos e restritos à alta gerência.

O surgimento das universidades corporativas foi o ponto chave para a transição dos tradicionais centros de treinamento e desenvolvimento para programas de educação mais amplos, atingindo todos os colaboradores da empresa e auxiliando, também, na criação de uma cultura organizacional.

Com o aumento crescente das organizações que aderiram às práticas de educação corporativa, aliadas a resultados satisfatórios, o interesse em torno do tema tem aumentado de maneira considerável.

O número de universidades corporativas cresce bastante. As organizações testemunham a redução radical no prazo de validade do conhecimento e não podem depender das instituições de ensino para desenvolver sua força de trabalho. Com a

criação de suas próprias universidades, as empresas podem ter maior controle sobre o processo de aprendizagem, intimamente relacionado aos resultados estratégicos e às metas da organização.

Percebe-se então, que os programas corporativos visando educação dos funcionários têm alcançado bons resultados em empresas das mais diversas áreas de atuação. Com isso, as organizações estão cada vez mais entrando no setor de educação a fim de assegurar sua própria sobrevivência no futuro.

Existem diversas nomenclaturas utilizadas em referência às universidades corporativas. Neste estudo os temas educação corporativa e universidade corporativa serão aplicados como equivalentes.

### **1.1 Justificativa do tema**

Conforme constatado, a crescente necessidade de desenvolvimento contínuo da força de trabalho nas organizações fez com que o tema educação corporativa ganhasse muita notoriedade nos últimos anos, podendo ser considerado uma evolução no contexto das organizações, onde os centros de treinamento e desenvolvimento altamente especializados deram lugar ao conceito de educação corporativa, em que os funcionários e até mesmo o público externo têm acesso a amplos programas de educação continuada visando qualificação e atualização. A escolha do tema proposto tem como justificativa a crescente importância da valorização do capital humano nas organizações, sendo imprescindível na administração moderna o desenvolvimento e a manutenção de uma força de trabalho qualificada e competente sempre visando os melhores resultados possíveis, de modo a contribuir para o crescimento dessas organizações no mercado.

### **1.2 Tema**

Educação Corporativa

### **1.3 Delimitação do tema**

Educação Corporativa: Um estudo de caso aplicado no Banco Central do Brasil (BACEN).

#### **1.4 Objetivo geral**

Demonstrar os principais fatores no processo de implantação e os benefícios da educação corporativa para as empresas, por meio de um estudo de caso no Banco Central do Brasil.

#### **1.5 Objetivos específicos**

- a) Associar o conceito de educação corporativa à evolução das organizações, demonstrando seus benefícios;
- b) Demonstrar a importância do capital intelectual nas empresas como diferencial;
- c) Analisar as diferenças entre treinamento e desenvolvimento e universidades corporativas;
- d) Analisar as etapas do processo de implantação da educação corporativa na empresa a partir de um estudo de caso.

#### **1.6 Problema**

Para o desenvolvimento de uma pesquisa é necessário que haja um problema a ser investigado. O problema em questão é: Como implantar e quais os benefícios da educação corporativa para as organizações?

#### **1.7 Estrutura do trabalho**

O trabalho está dividido em quatro partes. A primeira parte é composta pelo tema, objetivo geral, objetivos específicos, problema, a justificativa da escolha do tema e a metodologia. A segunda parte é o embasamento teórico baseado em estudos bibliográficos. A terceira parte é um estudo de caso, confrontando teoria e prática. A última parte trata da conclusão do trabalho.

## 2 METODOLOGIA

O método de abordagem utilizado na pesquisa é o dedutivo, partindo de um tema geral que é Educação Corporativa. Casos particulares são referidos a princípios gerais quando aqueles são deduzíveis destes, que se encontram associados a algo, cuja finalidade é assinalar o particular que se encontra a causa (LAKATOS e MARCONI, 1991).

Método de abordagem é o conjunto de procedimentos utilizados na investigação de fenômenos ou o caminho para se chegar à verdade, impondo uma ordem aos diferentes processos necessários para atingir o resultado desejado (LAKATOS e MARCONI, 1991).

A técnica utilizada na pesquisa é exploratória e descritiva, procurando um aprofundamento no tema educação corporativa, e descrevendo o processo de implantação da universidade corporativa do Banco Central e seus benefícios por meio de um estudo de caso.

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e possibilitando a construção de hipóteses. Tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. É bastante flexível, assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso (GIL, 2002).

O estudo de caso é uma investigação empírica que analisa fenômenos contemporâneos no dentro de um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente evidentes (YIN, 2005).

Quanto à coleta de dados, o procedimento utilizado é a pesquisa bibliográfica, por ser utilizado um conjunto de materiais escritos, que contêm informações já elaboradas e publicadas, ou seja, coleta de dados parte de fontes baseadas em livros, artigos e periódicos da literatura existente, que possuíram informações sobre o tema a ser pesquisado. De acordo com Gil (2002, p. 44):

A pesquisa bibliográfica segue a seguinte lógica: É desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas

exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam serem desenvolvidas quase exclusivamente mediante fontes bibliográficas.

A pesquisa apresenta caráter documental, por se basear em fontes de informações que ainda não receberam organização e nem publicação, onde a coleta de dados está restrita à bibliografia a respeito do tema e a um estudo de caso.

De acordo com Gil (2002, p. 45).

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser elaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

A pesquisa documental foi realizada com base na *site* da instituição. A coleta de dados assume também forma de pesquisa de campo baseada em observações simples.

### **3 EMBASAMENTO TEÓRICO**

O embasamento teórico deste estudo visa demonstrar a crescente importância do conhecimento da força de trabalho para as empresas, onde as universidades corporativas se constituem como forma de gestão do capital intelectual, visando um aprendizado contínuo e focado nas metas organizacionais.

#### **3.1 O Contexto histórico**

As organizações vivenciam no início do século vinte e um uma mudança geral no contexto no qual estão inseridas, uma troca de paradigmas organizacionais onde modelos clássicos de administração, como os propostos por Taylor e Ford, em que a mera repetição do trabalho e a reprodução do conhecimento eram suficientes para um bom resultado nos negócios (EBOLI, 2004).

Diversas transformações no contexto interno exigem das organizações, uma migração do modelo tradicional de gestão, baseado nos princípios do taylorismo-fordismo e no modelo hierárquico de Fayol, para um modelo com foco no mercado e voltado para os indivíduos e não para a estrutura o cargo ou a linha de produção (MUNDIM e RICARDO, 2004).

As estruturas verticais e altamente centralizadas perdem cada vez mais espaço para estruturas horizontais e amplamente descentralizadas, com forte tendência à eliminação das rígidas divisões entre trabalho mental e manual (EBOLI, 2004).

No desenvolvimento da força de trabalho, o foco das empresas era voltado aos centros de treinamento e desenvolvimento, onde os funcionários passaram a receber treinamentos específicos com início, meio e fim especificamente nas áreas que trabalhavam e visando objetivos de curto prazo.

As áreas de treinamento e desenvolvimento se constituíram como uma forma de oferecimento de cursos ao público interno por força de demandas concretas, através de programas cujo objetivo principal era desenvolver habilidades específicas, enfatizando necessidades individuais e sempre dentro de um escopo tático-operacional (EBOLI, 2004).

A relativa estabilidade do ambiente externo permitia a separação entre concepção do trabalho e sua realização. À cúpula administrativa cabia a responsabilidade de analisar e interpretar o ambiente dos negócios, tomando decisões e criando normas, manuais e regras que deveriam ser seguidos por todos na empresa (EBOLI, 2004).

O ritmo de mudanças aceleradas, o aumento da concorrência e a globalização introduziram no contexto das organizações um grau crescente de complexidade (MUNDIN e RICARDO, 2004).

Isso torna necessárias adaptações, principalmente no que diz respeito à qualificação, atualização e retenção da força de trabalho, onde o conceito de capital intelectual ganha força no contexto das empresas. No início do século XXI, caracterizado pelo mercado em constante mudança, o diferencial competitivo de muitas organizações se encontra focado na educação contínua da força de trabalho.

A idéia é que se pode fazer muito mais com menos gente, e que o desenvolvimento dos colaboradores se constitui cada vez mais como um fator indispensável para a sobrevivência das empresas no mercado atual.

O surgimento de um novo ambiente empresarial caracterizado por profundas mudanças, gera uma necessidade de resposta das organizações cada vez mais ágil, para garantir a sobrevivência da organização, gera um impacto significativo no perfil de gestores e colaboradores que as empresas esperam formar nestes novos tempos (EBOLI, 2004).

Com isso, é cada vez mais comum, um número maior de empresas substituindo gradativamente seus centros de treinamento e desenvolvimento tradicionais por universidades corporativas, com foco em um aprendizado amplo e contínuo, formando assim pessoas e profissionais mais qualificados. Costa (2001, p. 16) define que:

O mundo moderno nunca precisou de tantas e tão novas competências e técnicas comportamentais, se tornando cada vez mais necessário produzir ações de treinamento e desenvolvimento continuadas que promovam a aquisição de tais competências no local de trabalho, através de aprendizagem de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Já Eboli (2004, p. 63) diz que:

Estamos vivendo um processo de importantes e intensas mudanças no campo educacional, e evidencia-se a necessidade urgente de se integrarem os esforços na esfera pública e privada. Eis um ideal a ser perseguido: formular e viabilizar práticas educacionais adequadas e modernas com o objetivo de educar a força de trabalho e assim aumentar a capacidade de competição na esfera internacional. No Brasil, presenciamos um movimento, talvez sem precedentes em nossa história, no sentido de qualificar e educar os trabalhadores para elevar os patamares de desempenho das empresas.

Nesse cenário, o interesse em torno do conhecimento da força de trabalho, aumentou bastante, e a gestão desse ativo se torna, cada vez mais um diferencial para a sobrevivência das organizações na era da eliminação das barreiras e fronteiras comerciais, e conseqüente aumento da competitividade que resulta na necessidade de aprimoramento e atualização dos colaboradores em todos os níveis hierárquicos.

### **3.1 O Capital intelectual**

O conhecimento e o capital intelectual dos colaboradores de uma organização assumem, de maneira crescente um papel estratégico fazendo que as empresas invistam cada vez mais na valorização do capital humano como condição de sobrevivência.

Com isso, o investimento na educação através da educação corporativa ganha cada vez mais o espaço antes preenchido apenas pelo treinamento oferecido aos colaboradores.

O conceito de capital intelectual surge a partir da gradativa transição da sociedade industrial para uma sociedade baseada no conhecimento, independentemente do ramo de atuação da organização.

A competição global, a evolução tecnológica e os novos modelos de negócios estão mudando a organização social do trabalho e a forma como as organizações gerenciam seus recursos, capital estrutural, de relacionamento, ambiental e fundamentalmente, seu capital intelectual (MUNDIM e RICARDO, 2004).

A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas, as tendências e os cenários do novo milênio conduzem as organizações a definir sete competências básicas no ambiente dos negócios necessárias para obtenção de vantagem competitiva. Esses fatores são a base da capacidade e de empregabilidade do indivíduo. São elas: aprender a aprender, comunicação e colaboração, raciocínio criativo e resolução de problemas, conhecimento tecnológico, conhecimento de negócios globais, desenvolvimento da liderança e autogerenciamento de carreira (MEISTER, 1999).

Segundo Costa (2001, p. 13), “as empresas precisam cada vez mais de colaboradores de primeira para sobreviver e prosperar”. Nesse contexto, o conhecimento é considerado fator fundamental no sucesso de uma organização e as pessoas passam a ser vistas como os mais valiosos bens de uma empresa. O desafio das organizações é potencializar as qualidades de sua força de trabalho, implementando uma utilização de suas habilidades e competências da melhor maneira possível.

O capital intelectual se constitui como uma riqueza intangível que assume cada vez mais importância no cenário econômico. Pode ser definido como a soma do conhecimento de todos em uma empresa, resultado da junção entre o capital humano (conhecimentos dos funcionários), o capital estrutural (tecnologias, estruturas e processos) e o capital de clientes (parcerias e relacionamentos) de uma organização (STEWART, 2002).

O capital Intelectual compõe-se basicamente de duas formas: o conhecimento, a *expertise*, o poder de inovação e a habilidade dos empregados mais os valores, a cultura e a filosofia da empresa formam o chamado capital humano. Já o chamado capital estrutural diz respeito aos equipamentos de informática, software, bancos de dados, patentes, marcas registradas e todo o resto da capacidade organizacional que apóia a produtividade daqueles empregados. O relacionamento com os clientes pode ser incluído no capital estrutural ou ainda desdobrado em uma categoria separada como capital de clientes (EDVISSON e MALONE 1998).

O conhecimento das pessoas somado ao compartilhamento de informações, gera o mais novo pilar estratégico das empresas. Os resultados das organizações a longo prazo, podem ser prejudicados pelo enfoque apenas na produtividade ou orientado para índices financeiros, ignorando o aperfeiçoamento contínuo. Nesse contexto as universidades corporativas se constituem como o principal instrumento de gestão do capital intelectual.

### 3.2 O conhecimento

Para o gerenciamento eficaz do capital intelectual das organizações, faz-se necessário uma definição do termo conhecimento, que apresenta diversos sentidos, podendo significar saber, competência, certeza, dentre outros. É um resultado de estudo e reflexão. Com o aumento da competição e da evolução tecnológica as facilidades de se adquirir conhecimento aumentaram muito de forma e sua importância é enfatizada de maneira crescente.

O conhecimento humano pode ser classificado como tácito e explícito. O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser comunicado. Já o conhecimento explícito ou codificado refere-se ao conhecimento transmissível e à linguagem formal e sistemática (POLANYI *apud* NONAKA e TAKEUCHI, 1997). A tabela a seguir demonstra as diferenças básicas entre os dois tipos:

<b>Conhecimento Tácito (subjeto)</b>	<b>Conhecimento Explícito (objeto)</b>
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento seqüencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Quadro 1 – Diferenças entre conhecimento tácito e explícito.  
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67).

Resumindo, o conhecimento tácito é aquele baseado na experiência e de difícil transferência, como o resultado do estudo e observação de uma vida inteira. Já o conhecimento explícito é objetivo e transferível, sendo mais teórico e exato, como uma fórmula matemática. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 68), definem como quatro as formas de conversão do conhecimento, denominando como espiral do conhecimento. O quadro a seguir mostra esse processo de conversão:

<b>Socialização</b> Conhecimento compartilhado por meio de observação, imitação ou prática	<b>Externalização</b> Conhecimento Conceitual: conversão de conhecimento tácito em explícito.
<b>Internalização</b> Conhecimento Operacional através da incorporação do conhecimento explícito	<b>Combinação</b> Conhecimento Sistemico: Elaboração de manuais ou guias de trabalho

Quadro 2 – Processo de conversão de conhecimento.

Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 81), adaptado por Pedro Brandão de Castilho.

Os princípios de gestão do conhecimento valorizam principalmente o conhecimento tácito por ser considerado como o mais importante para as organizações, constituindo a base do conhecimento organizacional das empresas e podendo ser ampliado através dos quatro modos de conversão do conhecimento.

As cinco fases do processo de criação do conhecimento são: compartilhamento do conhecimento tácito; criação de conceitos; justificação dos conceitos; construção de um arquétipo e difusão interativa do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI 1997).

Na prática das organizações, o início de tudo se dá com a socialização dos conhecimentos tácitos seguida da difusão interativa desse conhecimento com objetivo de criar condições facilitadoras, resultando em novas condições de trabalho e até na criação de novas tecnologias.

### 3.2.1 Economia do conhecimento

Uma das mudanças de paradigmas que ocorreram no contexto das empresas diz respeito à entrada da humanidade na chamada economia do conhecimento, onde o capital intelectual se constitui como o principal ativo das organizações.

A educação e qualificação da força de trabalho são a principal vantagem competitiva do século vinte e um, devido ao surgimento de um novo conjunto de tecnologias que exigem do trabalhador, em todos os níveis hierárquicos, qualificações antes não obrigatórias, que vão além das responsabilidades necessárias para que o trabalhador se adapte às novas tecnologias e mudanças no mercado de trabalho (MEISTER 1999).

A qualificação dos funcionários antes manual, agora é predominantemente mental. Diversos fatores contribuíram para essas mudanças, dentre eles a internet e o aumento da competitividade. Os cargos demandam cada vez mais conhecimento e atualização, tendo em vista a redução do prazo de validade do conhecimento.

A economia do conhecimento é caracterizada pela necessidade permanente de aperfeiçoamento e atualização da força de trabalho, sempre visando criar um ambiente organizacional favorável através da qualidade e competência dos colaboradores, onde conhecimento, atualização, aprendizagem contínua e a tecnologia são considerados fatores primordiais.

Segundo Terra (2001, p. 54):

É evidente que estamos vivendo num ambiente cada vez mais turbulento, em que vantagens competitivas precisam ser, permanentemente, reinventadas e setores de baixa intensidade e tecnologia perdem, inexoravelmente, participação econômica. Nesse contexto, o desafio de produzir mais e melhor vai sendo suplantado pelo desafio, permanente, de criar novos produtos e serviços, processos e sistemas gerenciais. Já a velocidade das transformações e a complexidade crescente dos desafios não permitem concentrar esforços em alguns poucos indivíduos ou áreas da organização.

Muitas organizações modernas apresentam seu foco direcionado na capacitação contínua e manutenção muitas vezes vitalícia de sua força de trabalho, através de um maior comprometimento com os objetivos da organização. De acordo com Meister (1999, p. 9):

A segurança do emprego não é mais uma decorrência do trabalho em uma única empresa, mas da manutenção de uma carteira de qualificações relacionadas ao emprego. Essa transformação sinaliza um novo contrato psicológico entre empregador e empregado. Sob os termos desse novo contrato, os empregadores oferecem aprendizagem em lugar de segurança no emprego. As qualificações e conhecimento adquiridos promovem a capacidade contínua de emprego do funcionário – a capacidade de encontrar um trabalho significativo dentro ou fora da empresa. Em outras palavras, os empregadores estão dando aos empregados a oportunidade de desenvolver uma melhor capacidade de emprego em troca de maior produtividade e algum nível de comprometimento com a missão da empresa, enquanto lá estiverem.

A economia do conhecimento faz com que mais pessoas realizem trabalhos que demandam conhecimento. Com isso aumenta o nível da força de trabalho das

organizações e a necessidade de um processo de educação continuada onde a atualização é imprescindível para acompanhar o ritmo das mudanças do mercado e do aumento do componente intelectual dos cargos.

### **3.2.2 Gestão do conhecimento**

Na economia do conhecimento, o desafio principal das organizações diz respeito ao gerenciamento, aperfeiçoamento e atualização do conhecimento das pessoas, o chamado ativo intangível, considerado o diferencial competitivo desse novo cenário.

A gestão do conhecimento desempenha função essencial para o compartilhamento de conhecimentos. Trata-se de um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimento, com o propósito de atingir a excelência organizacional (FONTES, 2003).

Os princípios da gestão do conhecimento têm como base a administração e o aprimoramento contínuo do capital intelectual de uma organização na busca dos melhores resultados possíveis. De acordo com Drucker (1994, p. 61), “O grande desafio da administração nos tempos atuais consiste em tornar o conhecimento produtivo”.

De acordo com Costa (2001, p. 33), “o espaço destinado à aquisição de conhecimento deve ser constantemente ampliado, tanto quanto deve-se possibilitar a aquisição de diferentes conhecimentos, não só restritos à ação corporativa”. O conhecimento pessoal caminha lado a lado com o conhecimento profissional. Nesse contexto o profissional é um reflexo do lado pessoal.

Não se pode confundir conhecimento com dado ou informação. Dado é um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. A informação pressupõe a existência de um emitente e um emissor, com finalidade de exercer algum impacto sobre o julgamento e comportamento do destinatário, fazendo diferença em sua perspectiva. Já o conhecimento é definido como uma mistura fluída de experiência condensada, valores e informação contextual, a qual proporciona uma estrutura de

avaliação e incorporação de novas experiências e informações (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

A gestão do conhecimento é importante para a criação de uma inteligência corporativa. A identificação do conhecimento estrategicamente relevante para a empresa gera a organização da força de trabalho tendo em vista o alcance dos objetivos organizacionais. De acordo com Mundim e Ricardo (2004, p. 100):

A educação corporativa é parte importante da gestão do conhecimento da empresa, que, por seu intermédio, desenvolve um sistema educacional orientado para o alcance dos seus objetivos, aprimorando seus relacionamentos internos e externos e colaborando para a formação do perfil do profissional do futuro, que garantirá sobrevivência e competitividade da organização.

A gestão do conhecimento pode ser definida em sete dimensões que são as seguintes: fatores estratégicos e o papel da alta administração; cultura e valores organizacionais; estrutura organizacional; administração de recursos humanos; sistemas de informação; mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente (TERRA, 2001).

Na gestão do conhecimento é importante o papel da alta administração na definição de áreas do conhecimento a serem exploradas pela organização e o estabelecimento de macrovisões para condução de novos projetos e do alcance dos objetivos empresariais (TERRA, 2001).

O gerenciamento do conhecimento cabe as universidades corporativas e se constitui como um grande desafio para as organizações.

### **3.2.3 Gestão por competências**

O conceito de gestão por competências tem como base uma visão moderna nas políticas e estruturas de recursos humanos, onde o funcionário, antes adestrado através do treinamento recebido, passa a ser educado tendo como base o conceito de gestão e desenvolvimento de pessoas com enfoque nas competências.

Esse processo visa não apenas educar o funcionário para o trabalho, mas também para a vida de um modo geral buscando um completo alinhamento das competências dos funcionários com a demanda do cargo exercido. Segundo Néri

(1999, p 8) “Cada vez mais, percebemos que as competências para ser um bom profissional e cidadão estão se aproximando e se complementando”.

Resumidamente o conceito de competência é definido como um conjunto de conhecimentos (saber fazer), habilidades (poder fazer) e atitudes (querer fazer) de cada indivíduo, onde cada um possui um estoque de recursos (EBOLI, 2004).

São definidos três níveis de competências. As competências humanas no nível das pessoas, as competências organizacionais no nível da empresa e as competências empresariais no nível estratégico (EBOLI, *apud* MUNDIN e RICARDO 2004).

Através da gestão por competências e da gestão do conhecimento se torna possível a construção de competências críticas que irão diferenciar a empresa estrategicamente (EBOLI, 2004).

De acordo com Zobot e Silva (2002, p. 99):

Na abordagem de competências, não se perde o foco e a necessidade pontual, mas se busca sempre perguntar quais competências de suporte precisam acompanhar quaisquer habilidades específicas, o que permite que o trabalhador tenha a flexibilidade necessária para acompanhar as velozes mudanças do ambiente de trabalho, que sempre está a exigir novas competências, criatividade, inovação ou mesmo genialidade.

O conceito de competências possui duas vertentes: na educação e aprendizagem e planejamento estratégico. Na educação, o conceito de competências está ligado à formação de pessoas, ao desenvolvimento de habilidades e à estimulação de atitudes e inovações. No planejamento estratégico é utilizado um conjunto de habilidades e tecnologia que permite à empresa oferecer um determinado benefício ao cliente, obtendo assim vantagem competitiva (NERI, 1999).

Os desafios dos líderes se constituem em avaliar, mudar e influenciar o comportamento dos funcionários da empresa sempre visando buscar aptidões, habilidades e despertando vocações para que cada um se encaixe da melhor maneira nas necessidades organizacionais.

A gestão por competências enfatiza as pessoas como o principal ativo de uma organização, sendo assim educadas tanto para o desenvolvimento da carreira, quanto para obtenção de resultados corporativos, agregando valor permanentemente a seus produtos e serviços.

Cada cargo exercido na organização demanda determinadas competências para que se atinja os objetivos esperados. Com a definição de um modelo de competências as organizações podem levantar as necessidades de seus funcionários alinhando-as às próprias metas da empresa.

### **3.3 Educação corporativa**

A capacidade de adaptação aos rápidos avanços tecnológicos e o gerenciamento eficaz dos novos conhecimentos se constituem para muitos estudiosos como o grande diferencial para sobrevivência e sucesso das organizações.

O trabalho é cada vez mais considerado como uma forma de desenvolvimento dos funcionários, e não uma forma de exploração do ser humano. Com isso, o conhecimento adquirido nas organizações por meio de uma aprendizagem contínua vêm assumindo uma importância estratégica nunca antes reconhecida.

O departamento de treinamento sempre teve como função principal habilitar o indivíduo a executar tarefas que em quase nada contribuíam para seu desenvolvimento como pessoa e como profissional, atendendo apenas a contingências momentâneas.

Segundo Eboli (2004, p. 45), “a educação corporativa surgiu no final do século XX como o setor de maior crescimento no ensino superior”. Com isso, a quantidade de organizações que estão substituindo seus tradicionais centros de treinamento pela educação corporativa é cada vez maior. O processo de educação corporativa atinge todos os níveis da organização, em alguns casos incluindo clientes e fornecedores, sempre visando a melhoria dos processos organizacionais e o alcance dos objetivos empresariais.

Para compreender esse aumento das universidades corporativas, são definidas cinco forças que sustentam esse fenômeno: a emergência da organização não-hierárquica; a consolidação da economia do conhecimento; a redução do prazo de validade do conhecimento; o foco na empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar de emprego pra toda a vida; e uma mudança no mercado da educação global (MEISTER, 1999).

Educar corporativamente significa humanizar o ser, a empresa, a sociedade e o meio ambiente. Isso torna possível o desenvolvimento das pessoas através de um pensamento crítico, bem como seu envolvimento e autogerenciamento (COSTA, 2001).

A educação corporativa visa desenvolver pessoas, com foco nas necessidades do cliente externo, buscando o desenvolvimento sustentado de nossas ações e, por meio do exercício da responsabilidade social formar cidadãos éticos, agregando valores a si próprios, as suas famílias, as suas empresas e à comunidade global (COSTA, 2001).

(MEISTER, *apud* COSTA, 2001, p. 16), define que:

As empresas que têm demonstrado maior interesse em criar uma universidade corporativa tendem a ser aquelas dos setores de alta tecnologia, manufatura, serviços financeiros, telecomunicações, saúde e serviços públicos. Os motivos variam desde um alto grau de consolidação, normalmente claro nessas indústrias, até o advento de novas tecnologias e redução do prazo de validade do conhecimento exigido para que se tenha êxito operando nesses segmentos.

A gestão das organizações na era do conhecimento exige habilidades para lidar com a instabilidade e a complexidade em cenários diferenciados. Atributos organizacionais como criatividade, flexibilidade e participação são estratégicos. O novo perfil do gestor prioriza a visão e a capacidade de adaptação tornando-o apto a lidar com diferentes cursos de ação.

O perfil do mercado, amplamente competitivo e em constante mudança também conduz à quebra de paradigmas. O capital financeiro e tecnológico das empresas, agora caminha lado a lado com o capital intelectual.

A valorização do capital humano através da educação contínua de seus colaboradores gera uma força de trabalho eficiente, comprometida e motivada, podendo trazer benefícios que vão desde aumentos de produtividade até a diminuição nos índices de rotatividade.

Segundo Costa (2001, p. 12), “a educação corporativa surgiu da necessidade de aumentar a competitividade das empresas em resultados mensuráveis, através da gestão de conhecimentos e do desenvolvimento do capital intelectual”.

A educação corporativa é um guarda chuva estratégico para desenvolver os empregados e também para consumidores, fornecedores e a comunidade, visando o cumprimento das estratégias empresariais da organização (MEISTER, 1999).

A missão de uma universidade corporativa pode ser definida como formar e desenvolver talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a geração, assimilação, difusão e aplicação do conhecimento organizacional, através de um processo de aprendizagem contínua (EBOLI, 1999).

A educação corporativa se constitui como um tema atual, interessante e de grande valia para as mais diversas organizações que desejam se manter competitivas e prosperar no mercado globalizado, no que diz respeito ao desenvolvimento de colaboradores, clientes, fornecedores e até mesmo concorrentes.

### **3.3.1 Objetivos e fundamentos do modelo de Universidade Corporativa**

Resumidamente, o objetivo principal de uma universidade corporativa é o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais básicas para a viabilização das estratégias empresariais.

Meister (1999, p. 30 - 31), define um modelo de universidade corporativa composto por dez objetivos e princípios bastante claros que constituem a base do poder que as universidades corporativas têm no sentido de mobilizar os funcionários, transformando a empresa em uma instituição de aprendizado:

- a) Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização; b) Considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não

um espaço físico destinado à aprendizagem; c) Elaborar um currículo que incorpore os três Cs: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e competências básicas; d) Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhos de amanhã; e) Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem; f) Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado; g) Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o autofinanciamento pelas unidades de negócio; h) Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem; i) Criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos; j) Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

O currículo básico das universidades corporativas gira em torno dos três Cs. A Cidadania Corporativa diz respeito à identificação e assimilação dos valores da empresa. A Estrutura Conceitual é o conhecimento da área da empresa bem como das práticas de sucesso do setor. As Competências Básicas contribuem para a determinação de competências específicas para a empresa, visando a obtenção de vantagem competitiva (MEISTER, 1999).

Para se efetuar um projeto de universidade corporativa, são propostos dez fundamentos (MEISTER, 1999, p. 67 - 73):

a) Formar um sistema de controle através da criação de um comitê implantador formado pelo mentor principal do projeto, com apoio de vários gerentes para a obtenção de uma visão compartilhada dos processos da universidade corporativa.

b) Criar uma visão de futuro da organização fruto de esforço coletivo e com objetivos claros. A declaração da visão deve ser inspiradora, memorizável, confiável e consisa.

c) Recomendar o alcance e a estratégia para obtenção das fontes de recursos que custearão a universidade corporativa, definindo-se a porcentagem de capital que cada fonte irá custear.

d) Criar uma organização definindo as funções que deverão ser centralizadas e as que deverão ser descentralizadas. O critério para decidir o que centralizar e o que descentralizar é determinar onde são obtidas as maiores eficiências de custo

sem que se perca o vínculo entre a aprendizagem dos funcionários e as metas da empresa.

e) Identificação da amplitude do público-alvo através dos objetivos, audiência-alvo, problema empresarial e o alinhamento necessário entre qualificações, competências e conhecimentos, atuais e futuros, necessários para o sucesso da organização.

f) Criar produtos e serviços desenvolvendo um modelo de soluções de aprendizagem compartilhada por todos na organização.

g) Selecionar parceiros de aprendizagem: Uma vez criado o modelo de aprendizagem, a próxima etapa será selecionar os parceiros, que vão desde fornecedores de treinamento, consultores e instituições de educação superior até empresas de educação com fins lucrativos.

h) Esboçar uma estratégia de tecnologia definindo soluções como uso de satélite, videoconferências e computadores que serão utilizadas na educação dos funcionários, onde, através de uma combinação dessas tecnologias se possa distribuir aprendizagem por toda a organização.

i) Desenvolver um sistema de avaliação: através da criação de processos avaliativos para mensuração dos impactos da universidade corporativa, visando verificar se as necessidades organizacionais estão sendo atendidas conforme o planejado.

j) Comunicação efetiva envolvendo todos na organização, atingindo os membros do conselho, criando veículos marcantes e audaciosos de comunicação divulgando os resultados da universidade corporativa exaltando colaboradores e participantes externos.

No processo de implementação de educação corporativa é importante, principalmente dentre os membros da alta gerência, o conhecimento dos conceitos, objetivos e fundamentos para auxiliar no processo de implantação do projeto como uma atividade estratégica orientada para o desenvolvimento de pessoas como funcionários e também como indivíduos.

### 3.3.2 Do treinamento à educação corporativa

As universidades corporativas apresentam mudanças significativas em relação aos centros de treinamento e desenvolvimento, principalmente, por trabalhar o conceito de competências em outros subsistemas da gestão de recursos humanos e não apenas em treinamento e desenvolvimento.

Segundo Teixeira (2001, p. 19):

O termo treinamento, quando utilizada essa expressão, refere-se quase sempre ao adestramento, ou seja, o fornecimento de conhecimentos, métodos e/ou técnicas isoladas, com objetivos também isolados, sendo supostamente o mais breve possível, em busca de resultados breves.

O quadro a seguir demonstra algumas diferenças básicas entre os departamentos de treinamento e as universidades corporativas:

Departamento de Treinamento	Universidade Corporativa
Reativo	Pró-ativa.
Descentralizado.	Centralizada (filosofia, política, planejamento, acompanhamento e avaliação de resultados).
Grande audiência, mas aprofundamento limitado.	Currículo individualizado para cada função.
Uso de salas de aula.	Uso de tecnologias que atingem milhares de pessoas.
Conduta com 80% de forma tática e 20% estratégica.	Conduta com 80% de forma estratégica e 20% tática.

Quadro 3 – Diferenças do departamento de T&D para universidade corporativa.  
Fonte: Costa (2001, p. 17).

O departamento de treinamento é um centro de custos, enquanto as universidades corporativas se constituem cada vez mais, como um centro de resultados, ou até de lucros. Um fator de incentivo às universidades corporativas é a educação à distância, possibilitando as pessoas concluir um determinado curso no momento que é necessário.

Outra questão importante diz respeito aos resultados esperados. Enquanto os centros de treinamento se preocupavam apenas, de forma pontual em formar o indivíduo em uma determinada função visando resultados de curto prazo, as universidades corporativas visam desenvolver o funcionário de maneira contínua, com foco no alinhamento das competências requeridas pelo cargo em que ocupa, e

principalmente com os objetivos da organização, em um processo de longo prazo visando benefícios mútuos.

O quadro a seguir enfatiza a mudança de paradigmas decorrente da transição dos centros de treinamento para as universidades corporativas:

<b>Mudança de Paradigma</b>		
<b>Centro de Treinamento</b>		<b>Educação Corporativa</b>
• Desenvolver habilidades	<b>Objetivo</b>	• Desenvolver as competências críticas
• Aprendizado individual	<b>Foco</b>	• Aprendizado organizacional
• Tático	<b>Escopo</b>	• Estratégico
• Necessidades individuais	<b>Ênfase</b>	• Estratégias de negócios
• Interno	<b>Público</b>	• Interno e Externo
• Espaço real	<b>Local</b>	• Espaço real e virtual
• Aumento das habilidades	<b>Resultado</b>	• Aumento da competitividade

Quadro 4 - Mudança de paradigma de centro de T&D para universidade corporativa  
Fonte: Marisa Éboli, (2004; p.50).

A educação corporativa foca os resultados de longo prazo, visando uma aprendizagem ampla, onde os funcionários aprendem uns com os outros e compartilham inovações e práticas com o objetivo de solucionar problemas empresariais reais. Segundo Meister (1999, p. 34):

A universidade corporativa personifica a filosofia de aprendizagem da organização, um modo de pensar que tem como meta oferecer a todos os níveis de funcionários o conhecimento, as qualificações e as competências necessários para atingir os objetivos estratégicos da organização. Para o treinamento tradicional, o processo de aprendizagem é algo que tem começo e fim: depois de certa quantidade de treinamento, o serviço está completo. Nessa abordagem, o aluno forma-se e pára de aprender, mas a universidade corporativa o encoraja a lutar continuamente para adquirir novas qualificações e competências durante toda a vida profissional e a responsabilizar-se pelo aprendizado dessas novas qualificações.

Gradualmente, quanto mais empresas forem sentindo a autonomia de seus funcionários através de equipes de trabalho de alto desempenho, elas começarão a admitir a necessidade de excelência de toda a força de trabalho, não apenas nas categorias gerenciais (MESTER,1999).

Com a implantação de um modelo de educação corporativa, o centro de treinamento, que antes se constituía como a única forma de desenvolvimento da força de trabalho, passa a se constituir como uma parte de um amplo processo, onde todos os funcionários em todos os níveis poderão ser preparados de forma contínua, por meio de diversas formas de aprendizado, visando um alinhamento de competências e difusão dos objetivos da organização.

Isso gera uma equipe de trabalho mais competente, onde mais funcionários podem desempenhar diferentes funções, antes destinadas apenas aos níveis gerenciais.

### **3.3.3 A implantação da universidade corporativa**

Os programas de educação corporativa se constituem como uma ponte entre o desenvolvimento das pessoas e as estratégias de negócio da empresa, visando uma vantagem competitiva (MUNDIM e RICARDO, 2004).

Cada empresa apresenta particularidades que devem ser observadas para adequação do modelo de acordo com as necessidades da empresa, onde o processo sofre forte influência pelos valores e pela cultura organizacional.

A implantação de uma universidade corporativa compreende um processo longo, dividido em várias etapas, sendo que cada uma delas demora em torno de 18 meses. Tais etapas não são necessariamente seqüenciais podendo ser realizadas paralelamente (TEIXEIRA, 2001).

As organizações esperam que a universidade fortaleça a capacidade de aprendizagem de seu pessoal, portanto as seguintes etapas são fundamentais (MUNDIM e RICARDO, 2004, p. 127 -131):

a) Valores Compartilhados: Desenvolvimento de um modelo de negócio que justifique a construção do programa e a definição de valores compartilhados para

suportar tal iniciativa de educação corporativa. É interessante que se faça um diagnóstico da situação educacional dos profissionais.

b) Suporte da alta gerência: O comprometimento da alta gerência é fundamental para suportar o programa onde os mesmos assumem funções como treinadores, tutores, conselheiros e facilitadores.

c) Visão e missão: A visão e a missão da empresa ajudam a difundir os valores organizacionais dando suporte ao projeto e passando uma impressão de credibilidade para todos os colaboradores.

d) Estratégia Financeira: O projeto de educação corporativa depende da definição do modelo de financiamento educacional, para que possa progredir de acordo com esse planejamento financeiro.

e) Organização: A definição da organização se baseia na identificação de quais funções serão centralizadas e quais serão descentralizadas. Funções como planejamento, desenvolvimento, administração do programa, padronização e marketing, ficam centralizadas enquanto outras funções como execução de cursos, feedback e identificação de necessidades de clientes, ficam descentralizadas.

f) Patrocinadores: A existência de patrocinadores é importante para dar suporte à implementação do programa educacional.

g) Produtos e serviços: Para desenvolver as soluções educacionais do programa são necessárias cinco etapas básicas subseqüentes que são: identificar os objetivos do negócio da empresa e das áreas funcionais, determinar os objetivos pessoais dos profissionais, realizar uma análise do estágio atual das competências dos profissionais contra as necessidades e elaborar um plano de desenvolvimento de acordo com as necessidades.

h) Parcerias de aprendizagem: É importante que se desenvolva parcerias com universidades, consultores e outras empresas para auxiliar o trabalho, a base de conhecimento dos profissionais e as formas de aprendizado desses conhecimentos, através de parcerias mutuamente vantajosas.

i) Apoio tecnológico: Todos os elementos da educação à distância e da gestão do conhecimento como Internet, videoconferências e cursos baseados em computador podem ser incorporados ao projeto, desde que o uso da tecnologia atenda ao escopo e aos objetivos do programa educacional e seu público-alvo.

j) Sistemas de avaliação: É necessário criar indicadores eficazes de mensuração dos resultados obtidos com os investimentos.

l) Comunicação: A implementação de um processo contínuo de comunicação por meio de uma estratégia com definições sobre o público alvo e as iniciativas de comunicação auxilia significativamente a sedimentação do programa servindo também como fonte de esclarecimentos.

A implementação da educação corporativa promove mudanças significativas nas organizações, onde é necessário que haja uma frente de trabalho responsável por esse processo de mudança, difundindo novos valores como os benefícios do projeto tanto para a organização, como para os colaboradores, criando assim uma cultura organizacional baseada na capacidade, conhecimento, vontade de aprender e cooperar e motivação dos funcionários.

#### **4 ESTUDO DE CASO: BANCO CENTRAL DO BRASIL**

O Banco Central do Brasil (Intranet, 2006), é uma autarquia integrante do Sistema Financeiro Nacional, criado em 31/12/1964, com a promulgação da Lei nº 4.595, responsável pelo papel de autoridade monetária que antes era desempenhado pela Superintendência da Moeda e do Crédito e pelo Banco do Brasil. O Banco Central se constitui como uma das maiores instituições públicas do Brasil, com sede em Brasília e representações em diversas capitais. A missão do Bacen é “assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda e a solidez do sistema financeiro nacional”.

A necessidade de estreitamento dos laços entre instituição e sociedade onde ela está inserida, foi a principal idealização de uma universidade corporativa no Banco Central, que surgiu em 2001. Até então, a política de treinamento do Banco Central do Brasil enfrentava dificuldades. Várias alternativas foram buscadas como convênios com universidades, adoção de treinamentos interunidades, ênfase na utilização de facilitadores internos e ampliação do universo de cursos de pós-graduação. Tais alternativas, porém, enfrentavam dificuldades orçamentárias devido ao ajuste fiscal então promovido pelo governo.

Nesse contexto, a universidade corporativa do Banco Central do Brasil, denominada UniBacen, foi desenvolvida graças à possibilidade de contar com recursos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), que se dispôs a financiar parte do projeto. A coordenação da formatação, implementação e funcionamento da Universidade Corporativa do Banco Central foi destinada a um comitê composto por um representante de cada diretoria do Bacen.

O projeto foi desenvolvido através de um conceito de “escolas”, utilizado em outras organizações que mantêm universidades corporativas e atribuem aos diversos núcleos onde são definidas as ações de treinamento essenciais para todas as áreas da organização. Com isso, no Banco Central, cada área ou unidade se responsabiliza por suas “escolas”, onde são priorizadas, analisadas e estruturadas ações de treinamento vinculadas aos assuntos peculiares a cada unidade, ou seja, foram criadas escolas em diversas áreas como logística, tecnologia da informação, mercados, supervisão dentre outras.

Apesar do sucesso nas negociações para utilização de linha de financiamento do BID, e apesar da excelente oportunidade que se apresentava, a iniciativa de se criar uma universidade corporativa não prosperou. A Diretoria Colegiada de Banco Central entendeu que as condições não eram adequadas. As principais constatações foram: falta de comprometimento de pessoas consideradas chave no processo que não conheciam o conceito de educação corporativa, a falta de aceitação da nova cultura que estava sendo proposta, a ligação com os objetivos, visão e com a missão do banco também atrapalharam. Com isso o projeto foi devolvido ao Departamento de Pessoal (Depes), onde ficou à espera de uma nova oportunidade.

Em 2003 surgiu um novo movimento. A estratégia adotada foi modelar a universidade e, depois implantá-la. Para a modelagem, havia a necessidade de desenvolver competência interna específica. Isso resultou na contratação de uma equipe de professores da Universidade de Brasília, para realização de um curso denominado “Capacitação para Modelagem da Universidade Corporativa do Banco Central”.

No processo de implantação do UniBacen, é interessante ressaltar o desenvolvimento da parceria com a consultoria da Universidade de Brasília, para orientar a transição do modelo atual de treinamento para o modelo de educação corporativa.

Tal consultoria externa constitui-se de uma equipe especializada na área, com reconhecida competência em implantar estrutura organizacional no campo educacional, em gerir mudanças e administrá-las considerando a cultura e os valores da instituição, além de permitir a transferência de tecnologia de educação corporativa.

Foi selecionada e contratada sob a forma de parceria com a fundação universitária, de maneira a oferecer respaldo na alocação de expertise em disciplinas como Psicologia do trabalho, Organização e Métodos, Modelagem de Processos e Modelagem Administrativa, bem como facilitar a capacitação da equipe interna da UniBacen.

Os mentores do projeto do Bacen promoveram visitas a universidades corporativas brasileiras consideradas como referência (Petrobrás, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Algar e Martins). Foi realizada também uma palestra sobre universidades corporativas ministrada pela professora Marisa Éboli, especialista em educação corporativa.

Para a cobertura dos custos de implantação da UniBacen, foram assegurados recursos por intermédio de projeto aprovado no âmbito da Reserva para o Desenvolvimento Institucional do Banco Central (Redi-BC). O fundo é constituído por taxas repassadas pelo setor financeiro para o desenvolvimento, valorização e aprimoramento das atividades do Banco Central.

O centro de treinamento do Bacen verificou falta de integração entre as áreas, o que dificultava o alinhamento do treinamento aos objetivos da instituição. Nesse contexto a UniBacen foi criada com tendo como objetivo “implantar um novo modelo de educação corporativa, integrador das estratégias organizacionais, cujas ações estejam diretamente relacionadas à missão e aos objetivos estratégicos da organização”.

Foi necessário então, uma ruptura com o modelo de treinamento até então oferecido à instituição e aos seus servidores, para que, em substituição, fosse implantado o modelo de educação corporativa visando o objetivo citado acima.

Sendo assim a UniBacen recebeu como missão “promover a educação e pesquisa permanentes e continuadas, o compartilhamento do conhecimento e o desenvolvimento de competências para os servidores e colaboradores da organização, seus agentes externos e a sociedade em geral, para êxito do banco no cumprimento de sua missão”.

As etapas de implantação foram as seguintes (SILVA, 2006):

### **Etapa 1 - Gerenciar projeto de implantação**

Após a contratação da UnB para prestar serviços de consultoria para viabilizar a implantação e designação de coordenadores, iniciaram-se as providências para a gestão do empreendimento.

Cinco grandes ações foram propostas inicialmente: a) gerir sua complementação para atingir servidores do nível estratégico e tático; b) inclusão da modelagem e implantação do programa de qualidade de vida no trabalho; c) inclusão do alinhamento concentrado de competências no domínio de idiomas (inglês e espanhol); d) ampliação do número de servidores beneficiados pelos MBA's e mestrados profissionais em turmas fechadas ou semi-fechadas; e) inclusão das ações necessárias para dotar a UniBacen de instalações adequadas e para viabilizar a manutenção das atividades educacionais durante a realização dos serviços.

Algumas ações não foram aprovadas pelo Comitê de Projetos Corporativos do Banco. As duas últimas não foram aprovadas imediatamente, devido à incompatibilidade no que diz respeito à aplicação de recursos das reservas de fundos da UniBacen.

## **Etapa 2 - Implantar plano de comunicação, negociação e mudança**

Algumas ações como implantação de um plano de comunicação e ações relacionadas com a gestão de mudança cultural internamente à UniBacen definiram estratégias, sempre revistas e adaptadas para adequação às necessidades da empresa. Com isso foi elaborado um plano de ação, que se encontra em plena execução.

Foram realizadas palestras e levantadas sugestões visando difundir na mente a definição de novas formas de trabalho enfatizando sempre a participação de todos. Foi realizado também, no primeiro trimestre de 2006 um curso de capacitação na área de desenvolvimento de portais corporativos com foco em gestão do conhecimento, além de palestra (para o público geral) e workshop (para a alta gerência) ministrada pelo Dr. Larry Prusak, referência mundial em gestão do conhecimento, como forma de sensibilizar os servidores em geral e a alta gerência de modo específico para a importância da gestão do conhecimento.

A divulgação das informações sobre a UniBacen também se encontram sempre disponíveis aos colaboradores visando difundir o tema e familiarizar os mesmos com a mudança de paradigma imposta pela implantação da UniBacen.

### **Etapa 3 - Implantar métodos e técnicas educacionais**

A definição para as orientações principais da UniBacen foram realizadas através da elaboração por parte da consultoria da Universidade de Brasília de um Modelo Educacional determinando as atividades mais relevantes contidas nos macroprocessos da UniBacen e com relação direta com um Modelo de Gestão por Competências do Banco Central, com base no ensino, pesquisa, difusão de conhecimentos e tecnologias.

Foram levantadas também as necessidades básicas de treinamento, desenvolvimento e educação, também com base no Modelo de Gestão por Competências.

### **Etapa 4 - Implantar estrutura organizacional da UniBacen (sede e gerências administrativas)**

Foi implantado um Comitê Diretor para representar as funções da UniBacen e um Comitê de Bibliotecas para desempenhar práticas de gestão do conhecimento e promover a gestão integrada das bibliotecas do Banco Central

Foi aprovado, em 2005, um quadro mínimo de pessoal para implementação dos macroprocessos da UniBacen em sua totalidade conforme definido pela consultoria da Universidade de Brasília.

As atividades referentes à logística corporativa no que diz respeito aos produtos educacionais foram separadas e foram definidos centros de resultados com agrupamento dos macroprocessos.

Realizou-se também um levantamento das principais necessidades no que diz respeito aos colaboradores do Banco para que pudessem ser definidas as estratégias e os cursos de maior relevância.

### **Etapa 5 - Implantar macroprocessos (sede e gerências administrativas)**

A UniBacen ficou alicerçada nos oito seguintes macroprocessos: 1) alinhamento de competências ao posto de trabalho; 2) atualização profissional: formação, cultura e valores do Bacen; 3) desenvolvimento pessoal, de equipes, e

qualidade de vida no trabalho; 4) práticas de gestão do conhecimento e pesquisa: criação, captação, armazenamento e transmissão do conhecimento; 5) conhecimento para relacionamento: disseminação de conhecimentos sobre o Banco Central para agentes externos, clientes e fornecedores; 6) educação econômico-financeira: iniciativas de educação econômico-financeiras para a sociedade em geral; 7) cooperação e intercâmbio entre o Bacen e organizações parceiras. 8) programas de pesquisa e pós-graduação.

### **Etapa 6 - Implantar logística (Sede e gerências-administrativas)**

Já estão em funcionamento onze sistemas de videoconferência para utilização preferencial da área de educação corporativa (dois em Brasília e um em cada gerência administrativa), administrados pela UniBacen e com suporte técnico prestado pelos Departamentos de Tecnologia da Informação e de Administração de Recursos Materiais e Patrimônio.

Estão em andamento especificações de mobiliário e equipamentos para salas de aula da UniBacen e Gerências Administrativas, especificações de recursos tecnológicos para ensino à distância e pregão eletrônico para aquisição de equipamento para a área de comunicação.

No primeiro trimestre de 2006 foram adquiridas licenças complementares do software Breeze, que se constitui como um gerenciador de videoconferências. Para permitir a expansão do número de publicadores de conteúdo o que significa ampliar a capacidade de inclusão simultânea de conteúdos educacionais por colaboradores, para produção de cursos no formato *e-Learning*.

### **Etapa 7 - Implantar escritório de projetos**

O escritório de Programas e Projetos e a assessoria de Gestão Estratégica foram implementados como um único componente, para viabilizar o início da implantação da estrutura organizacional de acordo com a filosofia do modelo proposto.

### **Etapa 8 - Implantar programas de MBA e mestrados profissionais**

Estão em andamento oito cursos de pós-graduação que são os seguintes:

- a) MBA em Direito Econômico da Regulação Financeira – Universidade de Brasília – UnB.
- b) MBA em Finanças – Pontifícia Universidade Católica – PUC de Minas Gerais.
- c) MBA em Gestão da Tecnologia da Informação – Universidade Federal de Pernambuco – UFPE.
- d) MBA em Gestão Contemporânea – Fundação Getúlio Vargas FGV.
- e) Lato Sensu em Regulação Financeira – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- f) Lato Sensu OPERA “Agentes de Desenvolvimento em Cooperativas” – Centro Universitário Newton Paiva – Belo Horizonte.
- g) MBA em Finanças e Mercado de Capitais – Universidade Cândido Mendes e GI&P Escola de Negócios – Brasília.
- h) MBA em Engenharia Econômica e Financeira – Universidade Federal Fluminense – UFF.

O MBA em Gestão Contemporânea é a primeira experiência na modalidade de ensino misto (presencial e à distância), abrangendo servidores de várias localidades.

Não apenas os servidores do Banco Central foram beneficiados com a implantação do projeto da UniBacen. Os parceiros públicos da instituição, bem como a sociedade brasileira, figuram como clientes, uma vez que também são alcançados por iniciativas que trazem a cidadania e a integração como metas.

Com o rompimento com o modelo de treinamento e desenvolvimento até então vigente no Banco desde sua criação, outro modelo, com base na formação dos servidores passa a ser estruturado. Nesse contexto, surge o conceito de Gestão por Competências, onde através de um levantamento de necessidades dos funcionários se pode ter uma idéia das necessidades alinhadas aos diversos setores do Banco.

Dentre benefícios advindos da implantação da UniBacen, foram considerados como principais; um alinhamento das ações de educação corporativa com o negócio da organização; otimização dos recursos orçamentários da capacitação; sistematização de todo o processo de capacitação no Banco Central, maior agilidade na concepção, implementação, atualização e avaliação dos eventos de capacitação; sinergia entre as diversas iniciativas de capacitação; melhoria de tempestividade e qualidade das ações de capacitação; maior integração entre as áreas do Banco; fortalecimento da imagem institucional; desenvolvimento do capital intelectual e da retenção de conhecimentos, por meio de ações de gestão do conhecimento e pesquisa; aumento da capacidade de retenção de talentos da organização. (Intranet, 2006).

A UniBacen já formou as primeiras turmas de MBA e pós graduação, sempre voltadas para o alinhamento de competências de acordo com as necessidades de cada área. Os cursos que inicialmente apresentaram maior demanda para o Bacen inicialmente foram o curso de supervisão bancária e informática básica. Os MBA's de maior demanda foram: Educação Corporativa visando difundir os princípios das UC's, gestão em saúde e gestão de pessoas. Com isso percebe-se um alinhamento de competências dos cursos oferecidos com as necessidades do Banco e com a difusão dos objetivos estratégicos da instituição.

Vale ressaltar a receptividade dos gestores do projeto da UniBacen, que mesmo em meio à reuniões e alta carga de trabalho deram toda a atenção e suporte necessário, possibilitando acesso à dados que dizem respeito ao projeto e mostrando as instalações e a estrutura da UniBacen. Outro fato que chamou atenção foi a sinergia da equipe de trabalho totalmente voltada para o completo sucesso da universidade corporativa. O desafio agora é transmitir esse pensamento e motivação para todos os níveis da instituição.

## 5 ANÁLISE CRÍTICA

As mudanças ocorridas no ambiente empresarial enfatizam o conhecimento como o ativo de produção mais importante diante dos ativos tradicionais como mão-de-obra, capital e tecnologia. Esse é o principal motivo do crescente interesse das empresas na implantação de um projeto de educação corporativa.

A gestão do conhecimento, também chamada por alguns autores como gestão do capital intelectual, se baseia no desenvolvimento contínuo da força de trabalho para que a empresa obtenha os melhores resultados possíveis. As universidades corporativas assumem nesse contexto função estratégica no desenvolvimento, atualização e retenção de um quadro de colaboradores cada vez mais qualificados e alinhados com as estratégias empresariais. O foco do Banco Central já se encontra voltado para o desenvolvimento contínuo do capital intelectual de sua força de trabalho

Segundo Éboli, (p. 15) “a área de treinamento e desenvolvimento tem como objetivo o desenvolvimento de habilidades específicas, enfatizando necessidades individuais em um escopo tático-operacional”. No Banco Central, o centro de treinamento não correspondia mais às necessidades da instituição. Essa necessidade de adaptação às novas tendências, foi o principal motivo da implantação de um modelo de universidade corporativa no Banco Central do Brasil, e a pesquisa demonstra um acerto na transição desse modelo de treinamento para um modelo atual de educação corporativa, onde as primeiras turmas de MBA e de idiomas (inglês e espanhol) já começam a concluir seus cursos.

Segundo Costa (p. 18), “as empresas precisam cada vez mais de colaboradores de primeira para sobreviver e prosperar”. A gestão do capital intelectual é enfatizada cada vez mais, como um diferencial para as organizações. Foi constatado no Banco Central, que em média, o nível do capital intelectual da instituição se encontrava bem abaixo das necessidades de competências dos cargos a serem executados em geral, tendo em vista o levantamento detalhado das competências requeridas por cada um, visando um alinhamento entre força de trabalho e demanda intelectual dos cargos. Esse é um dos maiores desafios da UniBacen.

Terra (p. 23), diz que “na gestão do conhecimento é importante o papel da alta administração na definição de áreas do conhecimento a serem exploradas pela organização e o estabelecimento de macrovisões para condução de novos projetos”.

A UniBacen foi desenvolvida, visando aproximar suas políticas de aperfeiçoamento dos funcionários com seu objetivo, onde foi constatado a necessidade de desenvolvimento, principalmente em áreas ligadas a esses objetivos, como pós-graduações em finanças e cursos sobre mercado de capitais, visando um alinhamento de competências. Para isso, foram implantados oito macroprocessos nos quais se baseia a UniBacen, onde a difusão e o aprimoramento contínuo do conhecimento é o principal objetivo.

Segundo Éboli (p. 24), “através da gestão por competências e da gestão do conhecimento se torna possível a construção de competências críticas que irão diferenciar a empresa estrategicamente”.

Uma questão notável no UniBacen, diz respeito ao alinhamento de competências, onde foi necessário a implantação total do modelo baseado em competências. Tal modelo depende basicamente de levantamentos detalhados das necessidades de aprimoramento dos colaboradores em todos os níveis da organização para que os mesmos tenham uma completa noção dos objetivos da empresa com a implantação da UniBacen e dos benefícios mútuos que a mesma pode gerar. Nesse contexto a participação da alta administração ganha importância estratégica.

Meister (p. 27), diz que “a educação corporativa é um guarda chuva estratégico para desenvolver os empregados e também para consumidores, fornecedores e a comunidade, visando o cumprimento das estratégias empresariais da organização”. A missão da UniBacen (p. 38), consiste em “promover a educação e o desenvolvimento contínuo de funcionários, agentes externos e a sociedade em geral, para êxito do banco no cumprimento de sua missão”. A comparação entre a definição da autora com a missão da UniBacen, percebem-se sentidos semelhantes, no que diz respeito ao desenvolvimento de colaboradores e público externo, com foco nos objetivos da instituição.

Com relação às etapas de implantação da Universidade Corporativa, Mundim e Ricardo (p. 33 – 34), citam o compartilhamento de valores, suporte da gerência, visão e missão, estratégia financeira, organização (centralização/descentralização de atividades), produtos e serviços, parcerias de aprendizagem e apoio tecnológico.

No caso da UniBacen as etapas não foram totalmente subseqüentes a essas, porém em sua grande maioria foram realizadas. As principais delas são facilmente notáveis.

O falta de compartilhamento de valores se constituiu como um dos principais motivos da primeira e fracassada tentativa da UniBacen, juntamente com a falta de suporte da alta gerência. Familiarizar seus colaboradores com a visão e a missão da instituição é um dos objetivos da Unibacen, visando difundir também os objetivos Banco.

A estratégia financeira da UniBacen se define a partir dos recursos do Banco Interamericano de Desenvolvimento e da criação da Reserva para o Desenvolvimento Institucional do Banco Central, Redi-BC.

O desenvolvimento de parcerias foi uma das etapas mais importantes, e várias são citadas no estudo de caso. Dentre as principais, estão as parcerias com a Universidade de Brasília, com a Fundação Getúlio Vargas e outras diversas instituições de graduação que ministram seus cursos à distância, por meio de videoconferências, onde se percebe o apoio tecnológico do projeto.

Em resumo, a implantação da UniBacen começou com a disseminação de uma nova cultura organizacional, onde os princípios de educação corporativa foram difundidos. Depois, começaram a serem feitos levantamentos de competências, definidas as estratégias financeiras, fechadas as parcerias diversas e definidas as fontes de recursos baseado nos oito macroprocessos nos quais se fundamenta a UniBacen. A partir daí, começaram as videoconferências e os demais cursos.

De acordo com Teixeira (p. 32), “a implantação da educação corporativa é um processo lento, dividido em várias etapas não necessariamente seqüenciais”. Na UniBacen, a dificuldade de mensuração dos benefícios da Universidade Corporativa

se explica, pelo fato da implantação ser lenta e como visto acima, não necessariamente seqüenciais.

Estabelecendo uma relação com a teoria, percebe-se que os principais tópicos do embasamento teórico desse estudo se relaciona diretamente com o caso da UniBacen. Através da gestão eficaz do conhecimento da empresa, por meio da Universidade Corporativa, o Bacen visualiza uma oportunidade de alavancagem de seu capital intelectual como diferencial, sempre visando um alinhamento de competências com os cargos requeridos e com os objetivos da instituição.

Vale ressaltar que a falta de verbas se constitui como um fator que atrapalha o progresso da UniBacen. Diversas solicitações como treinamento ou contratação de palestrantes foram negadas por falta de recursos orçamentários. É importante dizer que os objetivos de uma universidade corporativa se focam principalmente à longo prazo, portanto, pode ser considerado normal o fato da instituição enfrentar alguns problemas como esse no início de suas atividades. A falta de recursos, porém, torna impossível o funcionamento pleno da universidade corporativa.

Uma maneira estudada para tornar a UniBacen independente seria a venda de cursos para o público externo, o que geraria receitas que somadas à Reserva Institucional do Banco Central – Redi-BC, poderiam viabilizar essa independência, ou até mesmo garantir a autosustentabilidade da UniBacen, já que apenas o financiamento não dá suporte a todas as atividades planejadas.

Com o comprometimento de pessoas consideradas peças-chave no processo de implementação, a UniBacen certamente conseguirá difundir, em todos os níveis hierárquicos, uma mudança na cultura da organização, agora voltada para os objetivos, visão e missão da instituição.

Alguns benefícios apontados no estudo de caso já são perceptíveis. Os principais já citados no estudo de caso são: o alinhamento das ações de educação corporativa com o negócio da organização; sistematização de todo o processo de capacitação no Banco central, maior agilidade na concepção, implementação, atualização e avaliação dos eventos de capacitação; sinergia entre as diversas iniciativas de capacitação; melhoria de tempestividade e qualidade das ações de capacitação; maior integração entre as áreas do Banco; fortalecimento da imagem

institucional; desenvolvimento do capital intelectual e da retenção de conhecimentos, por meio de ações de gestão do conhecimento e pesquisa; aumento da capacidade de retenção de talentos da organização.

Com a formação das primeiras turmas, a UniBacen poderá avaliar de maneira detalhada os benefícios e o impacto causado por sua implementação no rendimento dos funcionários. Foi definido para dezembro de 2006, a primeira avaliação detalhada dos resultados da UniBacen na prática.

Isso demonstra que a implantação de um modelo de educação corporativa se constitui como um processo lento, onde a mensuração de resultados concretos só poderá ser feita a longo prazo. Aos colaboradores da empresa, basta atualização e flexibilidade para enfrentar as novas mudanças. Em uma empresa pública de renome como o Banco Central do Brasil, é nítido que uma universidade corporativa, se bem desenvolvida, poderá gerar resultados fantásticos, tendo em vista a baixa rotatividade devido ao fato dos colaboradores serem todos aprovados em concurso público e terem interesse, em sua grande maioria, em fazer uma carreira no Banco.

A instituição tem interesse em qualificar continuamente sua força de trabalho, que por sua vez visualiza uma excelente oportunidade de desenvolvimento profissional e pessoal através das diversas formas de aprimoramento oferecidos pela universidade corporativa.

O projeto da UniBacen começa a demonstrar resultados na prática e se demonstra claramente como uma forma de evolução do centro de treinamento. Os funcionários, assimilam cada vez mais essa nova cultura organizacional alinhada às necessidades da organização e ao desenvolvimento contínuo de sua força de trabalho.

## 6 CONCLUSÕES

O foco da maioria das organizações já se encontra voltado para a gestão do conhecimento através do desenvolvimento contínuo e retenção da força de trabalho.

Nesse contexto, a idéia de implantar uma universidade corporativa no Banco Central já pode ser considerada um sucesso. A universidade corporativa já funciona como uma forma de alinhamento de competências, levantamento de necessidades básicas de treinamento, cursos de pós-graduação, MBA's, cursos de idiomas dentre outros. Isso se encaixa perfeitamente nos conceitos de gestão do conhecimento, gestão por competências, desenvolvimento contínuo e no próprio conceito de educação corporativa apresentados neste estudo.

O Banco Central do Brasil agora está inserido no grupo das empresas que possuem uma universidade corporativa. Casos de sucesso como a universidade corporativa do Banco do Brasil são interessantes, e podem ser fruto de *benchmarking* por parte das peças-chave desse processo no Bacen. Vale ressaltar que o exemplo da universidade corporativa do Banco do Brasil, já tem aproximadamente quarenta anos de existência, e a UniBacen começou a ser projetada em 2001, e teve início em 2003. Mas, mesmo assim, já apresenta benefícios para a instituição, e a tendência é de que esses benefícios não parem por ai, desde que continue evoluindo.

A visita à sede da UniBacen na Associação dos Servidores do Banco Central, demonstrou claramente um estrutura sólida, com pessoas capacitadas e interessadas na evolução da instituição e de seus colaboradores.

A situação problema deste estudo foi definida como “como implantar e quais os benefícios da universidade corporativa para as organizações?”. No que diz respeito à implantação, foi totalmente respondida, explicitando etapas e os fatores mais relevantes. Quanto aos benefícios, foi respondida parcialmente, pois apesar de vários benefícios como o alinhamento de competências, terem sido alcançados, a mensuração de resultados no que diz respeito à produtividade dos funcionários e alavancagem do capital intelectual só poderá ser visualizado com o tempo, tendo em vista que as primeiras turmas da UniBacen se formaram recentemente.

A mensuração dos benefícios se constitui como a principal limitação do estudo. Outra limitação diz respeito à dificuldade de diferenciação entre termos como capital intelectual e gestão do conhecimento. Tais termos se confundem, porém uma conclusão alcançada foi de que a gestão eficaz do conhecimento é uma forma de aprimoramento do capital intelectual.

A questão dos benefícios se aplica também aos objetivos do estudo que foram todos alcançados parcialmente, tendo em vista sua dificuldade de mensuração como explicado acima. O conceito de Educação Corporativa foi associado à evolução das organizações, a importância do capital intelectual foi explicitada, bem como as diferenças entre treinamento e desenvolvimento e as universidades corporativas. As etapas de implantação foram demonstradas, onde foi concluído que a difusão dos novos valores da universidade corporativa e o comprometimento da alta gerência são etapas iniciais e principais para a criação de uma cultura organizacional, para depois começarem as parcerias diversas.

Na administração de empresas, as universidades corporativas se constituem como uma visível evolução, que começa com o trabalho manual e repetitivo, passa para a necessidade de capacitação, pelo surgimento dos centros de treinamento e chega até os conceitos de capital intelectual, gestão do conhecimento, gestão por competências e, por fim, de educação corporativa. O tema é amplo e pode ser explorado em estudos subseqüentes a este.

Tais conceitos são impactados de forma notável pelas novas tecnologias e pelo ambiente turbulento e instável onde as organizações estão inseridas no início do século XXI. O conhecimento é a peça fundamental para as organizações que desejam prosperar e as universidades corporativas o principal instrumento de difusão e aperfeiçoamento contínuo das pessoas, o ativo intangível das organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Portal UniBacen. *A história da UniBacen*. Disponível em: <<http://portal.bc/tibco/UniBacen>>. Acesso em: 09/08/2006.

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

DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter. *Sociedade Pós Capitalista*. São Paulo: Editora Pioneira, 1994.

EBOLI, Marisa. *Universidades Corporativas: Educação para as Empresas do Século XXI*. São Paulo: FIA-FEA-USP, 1999.

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

EDVINSSON Leif, MALONE, Michael S. *Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores*. Trad. Roberto Galman. São Paulo: Makron Books, 1998.

FONTES, Taís Vieira. *O fator comportamento organizacional como determinante para geração do conhecimento: um estudo de caso da Universidade do Banco do Brasil*. Monografia – Graduação em Administração, Brasília: UnB, 2003.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 1991.

MEISTER, Jeanne. *Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. Porto Alegre: Makron Books, 1999.

MUNDIM, Ana Paula Freitas, RICARDO, Jorge. *Educação Corporativa: Fundamentos e Práticas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

NERI, Aguinaldo A. *Gestão de RH por competências e a empregabilidade*. Campinas, São Paulo: Papirus, 1999.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. *Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, Gisela Gomes. *Universidade Corporativa do Banco Central*. Monografia – Graduação em Administração. Brasília: UnB, 2006.

STEWART, Thomas A. *A riqueza do conhecimento: O capital intelectual e a organização do século XXI*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TEIXEIRA, Andréa. *Universidades corporativas x educação corporativa: o desenvolvimento do aprendizado contínuo*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

TERRA, José Cláudio C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005;

ZABOT, João Batista M., SILVA, L. C. Mello. *Gestão do Conhecimento: Aprendizagem e Tecnologia: construindo a inteligência coletiva*. São Paulo: Atlas, 2002.