



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

EDUCAÇÃO CORPORATIVA

MARINA CAVALINI BILAO
Matrícula nº 2027506/7

PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI

Brasília – DF, Novembro de 2006

MARINA CAVALINI BAILÃO

EDUCAÇÃO CORPORATIVA

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):

“A tarefa mais importante de uma pessoa
que vem ao mundo é criar algo.”
Paulo Freire

Agradecimentos,

A Deus, por ter me iluminado em todos os momentos.

Ao meu pai e meu irmão, o amor e a compreensão nos momentos difíceis.

Aos meus amigos Márcia, Cláudio, Maria Helena e Adriana, que estiveram ao meu lado nos momentos de dificuldades.

Ao Professor Orientador Marcelo Gagliardi, sem a ajuda do qual este trabalho não teria se concretizado.

SUMARIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Tema	09
1.2 Justificativa do tema.....	09
1.3 Objetivos	09
1.3.1 Objetivo geral	09
1.3.2 Objetivo específicos	09
1.4 Problema	09
1.5 Estrutura do trabalho	10
2 METODOLOGIA	11
3 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	13
3.1 Gestão do conhecimento.....	13
3.2 Conceitos de gestão do conhecimento	13
3.3 Educação continuada.....	15
3.4 Educação corporativa	17
3.5 Universidade corporativa	20
3.6 Vantagens da universidade corporativa.....	22
3.7 Educação corporativa na gestão empresarial brasileira	22
4 ESTUDO DE CASO: CAIXA ECONOMICA FEDERAL	24
4.1 Breve histórico.....	24
4.2 Discussão teórica	27
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS	33

LISTA DE SIGLAS

UC - Universidade corporativa
T & D - Treinamento e Desenvolvimento

RESUMO

A presente monografia procurou abordar a educação corporativa como instrumento de competitividade entre as organizações, onde o grande desafio da administração é tornar o conhecimento produtivo. As organizações visam a assegurar sua continuidade no mundo dos negócios, com resultados satisfatórios e vêm buscando adaptar-se a fim de antecipar-se e se preparar para enfrentar os novos desafios gerados pelos desdobramentos da globalização e de suas bases de competitividade, centrados no poder do conhecimento. Este trabalho teve como objetivo estudar a contribuição da Educação Corporativa para as organizações, identificando e apresentado suas vantagens para o aprendizado contínuo nas organizações. Para o alcance desse objetivo, foi necessária a utilização de uma metodologia que abordassem os seguintes aspectos: métodos de abordagem, métodos de procedimentos, técnicas de pesquisa. Bem como, buscou-se uma fundamentação teórica onde pudessem ser estudados os conceitos de gestão do conhecimento, educação continuada, educação corporativa e universidade corporativa.

1 INTRODUÇÃO

As empresas buscam adaptar-se e se preparam para enfrentar os novos desafios gerados pelos desdobramentos da globalização e de suas bases competitivas, centradas no poder do conhecimento.

As organizações se voltaram para a gestão do conhecimento no intuito de entender, organizar, controlar e lucrar com esse valor intangível.

Muitas empresas nacionais têm investido não só em treinamento de seus colaboradores, mas em infra-estrutura específica de educação, tornando-se parte ativa neste processo. A essas atividades convencionou-se chamar de Educação Corporativa.

Educar corporativamente é fazer as pessoas desenvolverem seu senso crítico, envolvendo-se, e autogerenciando-se. É humanizar o ser, a sociedade, o meio ambiente, é também um exercício de responsabilidade social, pois visa à formação de profissionais éticos, que agreguem valor a si próprios, às suas famílias, às suas empresas e à comunidade global.

As organizações passam a dividir com a educação suas responsabilidades do ensino-aprendizagem. Aliadas ao uso das modernas tecnologias de informação e comunicação, procuram manter a competitividade da empresa utilizando-se da educação voltada para a aprendizagem contínua como as Universidades Corporativas.

As organizações fazem grandes investimentos na formação e capacitação de seus funcionários, crescendo, assim, a necessidade de identificar o impacto dessas ações no desempenho dos indivíduos e da própria organização, como forma de avaliar esses programas de educação corporativa.

Esta pesquisa tem por objetivo geral estudar a contribuição da Educação Corporativa para as organizações, identificar suas vantagens e apresentar suas contribuições.

1.1 Tema

Educação Corporativa

1.2 Justificativa do tema

A educação é o instrumento que transforma a pessoa, tornando-a responsável pelo seu próprio progresso e pelo bem-estar da comunidade. Com base nessa premissa, este trabalho visa mostrar que a Educação Corporativa é o instrumento que impulsiona as estruturas sociais, bem como as novas formas de gestão e a nova organização do trabalho que exigem um aprendizado contínuo para desenvolver qualificações mais amplas dos trabalhadores.

O mundo moderno nunca precisou de tantas e tão novas competências técnicas e comportamentais, tornando-se cada vez mais necessário produzir ações de treinamento e desenvolvimento contínuo que promovam a aquisição de tais competências no local de trabalho, através de aprendizagem de conhecimentos, habilidades e atitudes, o desenvolvimento dessas habilidades constitui assim o novo perfil das relações de trabalho.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Estudar a contribuição da Educação Corporativa para as organizações.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar as vantagens da educação corporativa nas organizações;
- Apresentar as contribuições para o aprendizado contínuo nas organizações.

1.4 Problema

As empresas obtêm vantagens competitivas aplicando os benefícios da Educação Corporativa?

1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo que no primeiro capítulo encontram-se os objetivos gerais e específicos, o problema apresentado, a relevância do trabalho, e a estrutura do trabalho, a metodologia aplicada é apresentada no segundo capítulo, e no terceiro capítulo apresenta-se o embasamento teórico. O quarto capítulo trata do estudo de caso da Universidade Corporativa da Caixa, apresentando um breve histórico da organização e a sua estrutura.

Ainda no capítulo quarto faz-se uma discussão teórica a respeito das vantagens da Universidade Corporativa Caixa, traçando-se um paralelo entre os princípios básicos apresentados neste trabalho e na literatura pesquisada buscando assim apresentar as vantagens competitivas, e por fim, o quinto capítulo, composto das considerações finais do trabalho.

2 METODOLOGIA APLICADA

A pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Significa muito mais do que apenas procurar a verdade: é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos.

Nessa monografia foi utilizado o método dedutivo, pois segundo Viegas (1999:124):

Método dedutivo é o procedimento que vai do conhecimento geral para o particular. Método dedutivo destina-se a demonstrar e justificar, gerando enunciados analíticos que provêm de postulados e teoremas para se chegara uma conclusão particular. O método dedutivo é usado dentro de contextos de justificação e tem por critério de verdade a coerência, a consistência, a não-contradição.

Buscou-se neste método científico o mais apropriado para o trabalho, pois é o procedimento que vai do conhecimento geral para o particular.

Quanto aos procedimentos de coleta, utiliza-se o estudo de caso, a pesquisa bibliográfica. Segundo Cervo e Bervian (1983:69), “pesquisa bibliográfica constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica. Os alunos de todos os Institutos e Faculdades devem, portanto, ser iniciados nos métodos e técnicas da pesquisa bibliográfica”.

Toda pesquisa implica em levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas. Os dois processo, pelos quais podem obter os dados são a documentação direta e a indireta.

A primeira constitui-se, em geral, no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem. Esses dados podem ser conseguidos de duas maneiras através da pesquisa de campo ou da pesquisa de laboratório. Ambas se utilizam as técnicas de observação e entrevista e de observação extensiva (questionário, formulário, medidas de opinião e atitudes técnicas mercadológicas).

A segunda serve-se de fontes de dados coletados por outras pessoas, podendo constituir-se de material já elaborado ou não. Dessa forma, divide-se em pesquisa documental e pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica também chamada de fontes secundárias é a que interessa a este trabalho. Trata-se de levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto.

A bibliografia pertinente para Manzo (1982:32) “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas, onde os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente”.

Para Lakatos (2001:44) “a descrição do que é e para que serve a pesquisa bibliográfica permite compreender que, se de um lado a resolução de um problema pode ser obtida através dela, a pesquisa de laboratório e a de campo exigem, o levantamento do estudo da questão que se propõe a analisar e solucionar. A pesquisa bibliográfica, portanto é o primeiro passo de toda pesquisa científica”.

A metodologia aplicada busca atingir os objetivos propostos, de forma a provar ou não, cientificamente, a contribuição da Educação Corporativa para as organizações.

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

Educação é um tema que interessa a todos os setores da sociedade, inclusive o corporativo, sendo necessário que as empresas desenvolvam seus talentos e competências a fim de aumentar sua competitividade e obter melhores resultados. Cada vez mais se percebe a necessidade das empresas de deixarem de encarar o desenvolvimento de pessoas como algo pontual, treinando-as em habilidades específicas. A postura voltada à aprendizagem contínua e ao auto desenvolvimento é um processo de constante crescimento de indivíduos talentosos e competentes. Cabe às organizações, entretanto, criar um ambiente favorável para sua manifestação.

3.1 Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento é um conjunto de processos que administra a utilização, a disseminação e a criação do conhecimento nas organizações.(MORAN 1994:233)

Naisbitt *apud* Meister (1999:34), afirma que:

Em um mundo que está em constante mudança, não existe nenhum assunto ou conjunto de assuntos que lhe será totalmente útil no futuro próximo, sem falar no resto da sua vida. A qualificação mais importante que você precisa adquirir é aprender a aprender. Os trabalhadores hoje precisam compreender não apenas seu próprio trabalho, mas também os outros cargos da sua empresa, com o objetivo de melhorar o processo de trabalho e sua qualidade.

Nesta pesquisa serão abordados os conceitos difundidos por alguns autores sobre a Gestão do Conhecimento, bem como suas técnicas de aplicação, das quais muitas empresas se utilizam, obtendo resultados favoráveis em termos de desenvolvimento de recursos. principalmente no que tange às definições que eles apresentam sobre o tema em foco, objetivando analisar visões diferentes acerca do mesmo tema.

3.2 Conceitos de gestão do conhecimento

Para Serra (2000:27) a economia onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva.

Segundo Drucker (1994:61):

O grande desafio da administração nos tempos atuais é tornar o conhecimento produtivo. A revolução industrial, a partir do século XVIII, aplicou o conhecimento científico ao desenvolvimento das tecnologias de produção, levando ao aumento crescente da produtividade dos processos. A revolução da produtividade, iniciada por Taylor no fim do século XIX, conduziu ao incremento da produtividade do trabalho manual, através do estudo detalhado dos tempos e movimentos. A nova revolução, a da administração, que tomou impulso na segunda metade do século XX, visa aumentar a produtividade do conhecimento.

A conversão do conhecimento individual em recurso disponível para outras pessoas é a atividade central da empresa criadora de conhecimento. Esse processo de transformação ocorre continuamente em todos os níveis da organização. Nanaka (apud SERRA, 2000:32)

Os novos conhecimentos sempre se originam nas pessoas. A intuição de mercado de um gerente de um nível médio se transforma no catalisador de um importante conceito de novo produto. Um operário de fábrica se baseia em muitos anos de experiência para sugerir alguma inovação expressiva nos processos de produção. Em cada caso, o conhecimento pessoal de um indivíduo se converteu em conhecimento organizacional valioso para empresa como um todo Nanaka (apud SERRA, 2000: 31)

O conhecimento pessoal é o recurso disponível para os outros indivíduos, é a atividade central da empresa criadora de conhecimento. Esse processo de transformação ocorre sempre em todos os níveis da organização. (SERRA, 2000:31)

Na percepção dos pensamentos de Sveiby (1998,82) pode ser descrita de maneira concisa como sendo: "Gestão do Conhecimento é a arte de criar valor alavancando os ativos intangíveis." Ainda Sveiby, para se conseguir isso, é preciso ser capaz de visualizar a empresa apenas em termos de conhecimento e fluxos de conhecimento..

De acordo com Moran (1994:233), "a gestão do conhecimento, toma forma, por meio da pretensão de vir a ser um conjunto de processos que administra a utilização, a disseminação e a criação do conhecimento nas organizações".

Enfim, com base nas definições dos autores citados anteriormente, que Gestão do Conhecimento é o ato de administrar os recursos intelectuais, sensitivos e intuitivos de uma organização, em prol de seu desenvolvimento sob todos os

aspectos, aprimorando as técnicas para uma aquisição contínua de conhecimento útil e aplicável ao negócio.

3.3 Educação continuada

Há uma variedade de termos empregados em relação a idéia da educação continuada que se fundamenta numa interpretação da educação como um processo que deve prolongar-se por toda a vida.

De acordo com Mariotti (1995:47), a educação deve ser vista como processo infinito. “Tanto para o indivíduo como para as empresas. Ela é, desde que continuada, fonte inesgotável de facilitação de mudanças, mudanças de ponto de vista e reorganização de sistemas”.

A educação continuada na visão de Santos (1999:60) “é evitar que o profissional, no mundo dinâmico de nossos dias, se desatualize técnica, cultural e profissionalmente e, perca sua capacidade de exercer a profissão com competência e eficiência, causando desprestígio, além do sentimento de incapacidade profissional”.

Na interpretação de Mundim (2002:63-64), “educação continuada é, o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento dos funcionários, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente em suas vidas institucional”.

O progresso tecnológico e científico aliado à transformação dos processos de produção resultantes de uma maior competitividade, faz com que as competências adquiridas, na formação inicial, tornem-se, rapidamente, ultrapassadas e exigem o desenvolvimento da formação profissional permanente.

Constata-se que a educação vem respondendo às exigências de ordem econômica e faz com que a empresa dote das competências necessárias para manter o nível de emprego e reforçar a competitividade (DELORS, 1999:115). Por outro lado, fornece aos seus colaboradores a ocasião de uma formação continuada, atualizando permanentemente seus conhecimentos e gerando maiores possibilidades de promoção.

Na visão de Delors (1999:117) o conceito de educação ao longo de toda a vida é “a chave que abre as portas do século XXI. Ultrapassa a distinção tradicional

entre educação inicial e educação permanente”. Esta percepção de educação continuada se aproxima do conceito da sociedade educativa, onde tudo pode ser utilizado para aprender e desenvolver os próprios talentos.

Diante desta perspectiva, a educação permanente/continuada é interpretada como indo muito além do que já se pratica, sobretudo nos países desenvolvidos.

Compreendendo que para ampliar todas as possibilidades de educação, tornando-se claro vários objetivos, e mostrando-se as respostas à sede de conhecimento, de beleza ou de superação de si mesmo, ou ainda, ao desejo de ampliar e aperfeiçoar as formações ligadas às exigências do mundo do trabalho, incluindo as formações práticas (DELORS, 1999:79).

A educação poderia ser sintetizada: em torno de quatro aprendizagens fundamentais que, ao longo de toda a vida, serão de algum modo para cada indivíduo, os pilares do conhecimento: aprender a conhecer, (isto é adquirir os instrumentos de compreensão): aprender a fazer, (para poder agir sobre o meio envolvente); aprender a viver juntos, (a fim de participar e cooperar com os outros em todas as atividades humanas); finalmente aprender a ser, (via essencial que integra os três precedentes)(DELORS, 1999:89 90). E estas quatro vias do saber constituem apenas uma, dado que existem entre elas múltiplos pontos de contato, de relacionamento e de permuta.

Em síntese, a ampliação do conceito inicial de educação permanente, busca ir além das necessidades imediatas de atualização profissional, corresponde não só a necessidade de renovação cultural, mas também, a uma exigência de autonomia dinâmica das pessoas numa sociedade em constante transformação.

Segundo Marin (1995:18)

o termo formação contínua, trás consigo o significado fundamental da atividade proposta, ou seja, direcionada para a mudança. Enquanto a concepção de educação continuada compõe, “[...] visão mais completa, cada vez mais aceita e valorizada, sobretudo com a proposição e a implementação desses processos no lócus do próprio trabalho cotidiano, de maneira contínua, sem lapsos, sem interrupções, uma verdadeira prática social de educação mobilizadora de todas as possibilidades e de todos os saberes dos profissionais.”

Diante da apresentação dos termos e concepções, constata-se a multiplicidade de significados e a possibilidade de que, num processo educativo

continuo, é possível utilizar mais de um termo e sua concepção, resultando nas circunstâncias e nas necessidades.

A educação continuada tem uma significação fundamental dentro do conceito de que a educação consiste em auxiliar profissionais a participar ativamente do mundo que os cerca, incorporando tal vivência no conjunto dos saberes de sua profissão.

Além das questões relativas a concepções no campo da educação continuada, formas e os conteúdos que lhe dão expressão, elas constituem aspectos que devem ser aprofundados seja do ponto de vista teórico como do empírico. (MARIN, 1995:68).

3.4 Educação corporativa

O mundo passa por um processo de mudanças estruturais em grande velocidade, em que se unem à revolução tecnológica, à globalização dos mercados e a um novo balanço do poder político na esfera internacional, bem como na predominância do mercado como instituição central.

Neste contexto, as organizações empresariais atuam na dimensão política, social e econômica, respondendo pela educação, pela saúde e pelo bem-estar de seus colaboradores, assumindo responsabilidades típicas do Estado.

O desafio central está em criar e implementar sistemas educacionais competitivos capazes de superar um dos maiores obstáculos ao progresso dos países em desenvolvimento que é a falta de investimentos na qualificação e na educação dos trabalhadores.

De acordo com Delors(1999:93)

o papel da educação, diante de uma sociedade em constante processo de transformação, vem sendo abordado por educadores, empresários e outros segmentos interessados em refletir sobre os desafios que são impostos à sociedade como um todo. E em especial para as organizações cujo intuito é atingir um grau de competitividade e modernidade compatível com as exigências do mundo globalizado.

Tais organizações visam a assegurar sua continuidade no mundo dos negócios, com resultados satisfatórios e para isso vêm buscando adaptar-se a fim de antecipar-se e preparar-se para enfrentar os novos desafios gerados pelos desdobramentos da globalização atualizando suas bases de competitividade, centrados no poder do conhecimento.

Com isso surgem nas organizações empresariais, principalmente nos países desenvolvidos, a educação continuada como estratégia voltada à gestão e desenvolvimento de aprendizagem corporativa, considerando que na era da informação e do conhecimento, toda e qualquer organização passa a ser um espaço educacional, na qual o aprendizado se transforma em um compromisso para toda a vida (DELORS, 1999:116).

As organizações estão cada vez mais entrando no setor da educação, buscando assegurar sua própria sobrevivência no futuro (DRUCKER, 1996:96).

O aprendizado deve ser importante para as qualificações e competências necessárias ao sucesso na economia do conhecimento e também acessível e conveniente ao modo como os adultos aprendem. A educação neste panorama passa a ser um investimento prioritário que melhora a produtividade e agrega valor às pessoas e à organização tornando-se num importante diferencial competitivo.

Diversas empresas estão transferindo para a educação corporativa o sucesso de seus modelos empresariais de serviço e tecnologia avançada.

Na visão de Meister (1999:62), são cinco forças que sustentam a educação corporativa:

A emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível; o advento e a consolidação da “economia do conhecimento”; a redução do prazo de validade do conhecimento; o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para a vida toda; e uma mudança fundamental no mercado da educação global. Essas tendências apontam para um novo e importante caminho para a criação de uma vantagem competitiva sustentável – o comprometimento da organização com a educação e o desenvolvimento dos trabalhadores.

No século 21, a organização refletirá a mudança de paradigma do pensamento administrativo – tendo sucesso na eficiência e na economia de escala para o sucesso cuja raiz está em trabalhadores com conhecimentos culturalmente diversos.

Para Mariotti (1995:24), a educação “é um processo de mobilização de potenciais humanos, e não uma simples imposição de conceitos vindos de fora, embora essa dimensão não deva ser subestimada”.

A função da universidade é gerar saber. Segundo Teixeira (2001:25),

“esse saber comprometido com a verdade como base na construção do conhecimento. Um comprometimento com a justiça, sendo base das relações entre os humanos. Um saber que possibilite a expressão da

emoção e do prazer, de um saber comprometido com a igualdade, porque ela é à base da estrutura social e inerente à condição humana”.

A educação corporativa amplia os conhecimentos desenvolvendo pessoas, focando 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 comunidade global (COSTA, 2001:03).

Educar corporativamente é humanizar o ser, a sociedade, a empresa, e o meio ambiente. Fazendo pessoas pensarem criticamente, envolverem-se, auto gerenciarem-se e emocionarem-se são meio para educar corporativamente. (COSTA, 2001:01)

Num processo de educação corporativa envolve todos os funcionários da empresa, clientes e fornecedores, a participarem de diferente experiências de aprendizagem que são necessárias para melhorar o desempenho no trabalho e assim contribuir para o sucesso empresarial.

A educação corporativa consiste num sistema de aprendizagem com foco nos colaboradores para que estes desenvolvam as competências técnicas e comportamentais que estejam em sintonia com as metas e objetivos da organização, provocando um desejo de aprender, de conhecer e de transformar seu trabalho e suas carreiras.

Meister (1999:90) denomina os três C's que são: cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas do ambiente de negócios.

a) Cidadania corporativa: Incute em todos os níveis de funcionários a cultura, os valores, as tradições e a visão da empresa. Nesse conceito de cidadania está implícita uma forte identificação com a empresa em que se trabalha e seus valores centrais. Essa conscientização da identidade cultural da organização é semelhante à abordagem adotada por muitas empresas japonesas; b) Estrutura contextual: Oferece a todos os funcionários uma noção dos negócios da empresa, seus clientes, concorrentes e as melhores práticas dos outros. Os funcionários adquirem um conhecimento sólido das características e dos benefícios dos produtos e serviços da empresa, como ela ganha dinheiro, como seus negócios se compraram com as melhores práticas com os da concorrência e, o mais importante, como aprender com as melhores práticas de empresas de primeira linha que determinam os padrões de excelência dentro do mercado; c) Competências básicas do ambiente de negócios: Desenvolve um conjunto de competências específicas para o negócio da organização, as quais definem a vantagem competitiva da empresa. As competências básicas comuns são as seguintes: aprender a aprender; comunicação e

colaboração; raciocínio criativo e resolução de problemas; conhecimento tecnológico; conhecimento de negócios globais; desenvolvimento de liderança e por último o autogerenciamento da carreira.

Segundo Meister (1999:90) a cidadania corporativa refere-se às características de cultura que demonstra a maneira de ser da organização, seus processos, símbolos, rituais e procedimentos já consolidados e que dão às pessoas ali presentes o sentimento de integração.

A estrutura contextual demonstra a todos os colaboradores o conhecimento sólido das metas que determinam os padrões de qualidade da empresa dentro do segmento em que atua. As competências básicas é o desenvolvimento de competência para o negócio visando atingir as vantagens competitivas da organização.

3.5 Universidade corporativa

Surge no final do século XX, a Universidade Corporativa, como o setor de maior crescimento no ensino superior. Para compreender sua importância tanto como novo padrão para a educação superior quanto, num sentido amplo, como instrumento-chave de mudanças cultural, é importante compreender as forças que sustentaram o aparecimento de fenômeno Meister (1999, *apud* EBOLI, 2004:47). Em essência, são cinco:

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

Nesta nova realidade, exige-se que todas as pessoas em todos os níveis da empresa tenham bem desenvolvida a capacidade de criar trabalho e conhecimento organizacional, contribuindo de maneira efetiva para o sucesso dos negócios.

De acordo com Tobin (1998, *apud* EBOLI,2004:49) ,são várias as razões para se criar uma UC para isso,dentre as quais destacam-se três:

a)Valores: muitos líderes empresariais acreditam que conhecimento,habilidades e competências formarão a base de vantagens competitiva de seus negócios, o que os estimula a investir na abertura de

UCs como um meio de intensificar o desenvolvimento dos empregados nessas áreas; b) Imagem externa: cria-se uma ótima impressão nos clientes ou sócios se o diretor-presidente de uma empresa puder dizer: Nosso pessoal está sendo treinado em nossa própria universidade [...] Se assinarmos esse acordo de parceria, poderemos abrir as portas de nossa universidade para seus empregados; c) Imagem interna: se a iniciativa de instituir a UC provém diretamente de uma organização de treinamento já existente, o grupo responsável por esta vai se empenhar em obter recursos e reconhecimento para sua empreitada. Afinal de contas, o prestígio advindo do estabelecimento de uma UC recairá sobre aquele primeiro grupo. Antes era o grupo de treinamento ou departamento de treinamento que se reportava ao vice-presidente de recursos humanos; agora é a UC que trata diretamente com a presidência. eu era um gerente de treinamento, agora sou um reitor!

Visto que a educação consiste em uma abordagem de desenvolvimento maior que o treinamento em si, considerando apenas como parte do processo e a educação continuada se estende a totalidade da organização, e atendendo aos quesitos de produtividade que a sociedade moderna exige das organizações as universidades corporativas tornam possível que as empresas tenham em seu quadro de colaboradores mais capacitados para melhor desempenharem as funções que deles são esperados. (TEIXEIRA, 2001:20).

Os efeitos da educação contínua nas empresas é duradouro conforme Teixeira (2001:20) pois:

Ao contrário do treinamento, que traz resultados imediatos; a educação organizacional continuada reflete em resultados que aparecerão em longo prazo. É, portanto, aí que esta a grande dificuldade, pois é impossível convencer as pessoas a pensarem racionalmente em termos de longo prazo. Numa época em que as pessoas buscam o imediatismo, o aqui- e - agora, o sentimento de que os resultados não somente numéricos serão em longo prazo, traz desconforto àqueles que almejam resultados imediatos.

As empresas que possuem universidades corporativas objetivam tornar-se uma instituição de aprendizado permanente. Para que os funcionários se sintam mobilizados em formar uma força de trabalho de excelente qualidade, necessárias para o sucesso da empresa em um mercado global. (TEIXEIRA, 2001:33-42)

3.6 Vantagens da Universidade Corporativa

A principal vantagem da UC consiste em formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (aplicações geração, difusão e assimilação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua. (EBOLI, 2004:48)

Tendo como objetivo principal o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio.

De acordo com uma pesquisa realizada por Meister ,quando estava no comando da *Corporate University Xchange*, constatou que 56% de 120 empresas que negociam na Bolsa de Valores de Nova York apontam em seu balanço anual que suas universidades corporativas. As companhias têm a visão clara de que seu investimento em educação é um veículo para atrair e reter os melhores empregados. (MEISTER, 2000, *apud* EBOLI, 2004:85)

Para Eboli (2004: 48-49) os projetos de UC enfatizam as seguintes metas globais:

a)Difundir a idéia de que capital intelectual será o fator de diferenciação das empresas;b)despertar nos talentos a vocação para o aprendizado e a responsabilidade por seu processo de autodesenvolvimento;c)incentivar, estruturar e oferecer atividades de autodesenvolvimento;d)Motivar e reter os melhores talentos,contribuindo para o aumento da realização e felicidade pessoal.

A Universidade Corporativa é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competência que tem como objetivo desenvolver o senso crítico e o aprendizado organizacional dando ênfase nas estratégias de negócios visando um público externo e interno num espaço real e virtual buscando atingir o aumento da competitividade.

3.7 Educação corporativa na gestão empresarial brasileira

Segundo Eboli (2004:62), “adotar um sistema de educação estratégica,nos moldes de uma universidade corporativa, é condição essencial para que as empresas desenvolvam com eficácia seus talentos humanos.”

O principal fator que tem incentivado um interesse crescente pelo tema, no mundo corporativo e na academia é o impacto positivo nos resultados do negócio decorrente da adoção desses sistemas educacionais estratégicos e competitivos.

Devido ao desenvolvimento das ciências, vive-se um processo de importante de intensas mudanças no campo educacional, e evidencia-se a necessidade urgente de se integrar os esforços nas esferas pública e privada, buscando-se: formular e viabilizar práticas educacionais adequadas e modernas com o objetivo de educar a

força de trabalho e assim aumentar a capacidade de competição do país na esfera internacional (EBOLI,2004:63).

Parece inquestionável a relevância que as áreas de T & D adquiriram nos últimos dez anos no Brasil. Com a migração do centro de T & D tradicional para a educação corporativa, ganhando foco e força como parte de uma estratégia bem-sucedida.

A necessidade de criação de uma vantagem competitiva sustentável e o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento das pessoas ocasionou o surgimento da implantação da UC como eficaz veículo para o alinhamento e o desenvolvimento dos talentos humanos nas estratégias empresariais.

A adoção desse conceito, no Brasil, começou na década de 90, com a abertura do mercado e da globalização, pressionando assim as organizações a investir na qualificação de seus colaboradores e essas a se comprometer com seu desenvolvimento contínuo, como um elemento-chave na criação de diferencial competitivo.

As empresas aprenderam que a gestão do conhecimento possibilitou entender, organizar, controlar e lucrar com esse valor intangível. Alguns autores, consideram educação corporativa como uma ferramenta de suporte à gestão do conhecimento, utilizada na disseminação do conhecimento, e que oferece soluções de aprendizagem.

A seguir será apresentado um breve histórico da Universidade Corporativa Caixa e a sua estrutura, seguido por uma discussão teórica que busca traçar um paralelo entre os princípios básicos apresentado neste trabalho e na literatura pesquisada buscando assim apresentar as vantagens competitivas.

4 ESTUDO DE CASO : CAIXA ECONOMICA FEDERAL

Aborda-se nesse capítulo um breve histórico da Caixa Econômica Federal e uma discussão teórica a respeito das vantagens e desvantagens da Universidade Corporativa Caixa, traçando-se um paralelo entre os princípios básicos apresentados neste trabalho e na literatura pesquisada buscando assim apresentar as vantagens econômicas.

4.1 Breve Histórico

Segundo Universidade Corporativa Caixa (internet,2006) o dia 12 de janeiro de 1861 marcou o início da história da CAIXA e de seu compromisso com o povo brasileiro. Foi nesse dia que Dom Pedro II assinou o Decreto nº 2.723, dando origem à Caixa Econômica e Monte de Socorro. Criada com o propósito de incentivar a poupança e de conceder empréstimos sob penhor, a instituição veio combater outras que agiam no mercado, mas que não ofereciam garantias sérias aos depositantes ou que cobravam juros excessivos dos devedores.

A experiência acumulada desde então permitiu que em 1931 a CAIXA inaugurasse operações de empréstimo em consignação para pessoas físicas. E que, em 1934, por determinação do governo federal, assumisse a exclusividade dos empréstimos sob penhor, com a conseqüente extinção das casas de prego operadas por particulares.

Em quase um século e meio de existência, a CAIXA presenciou transformações que marcaram a história do Brasil. Acompanhou mudanças de regimes políticos e participou ativamente do processo de urbanização e industrialização do país.

Em 1931, começou a operar a carteira hipotecária para a aquisição de bens imóveis. Cinquenta e cinco anos mais tarde, incorporou o Banco Nacional de Habitação (BNH), assumindo definitivamente a condição de maior agente nacional de financiamento da casa própria e de importante financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente do saneamento básico.

Também em 1986, a CAIXA incorporou o papel de agente operador do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), antes gerido pelo BNH. Três anos depois, passou a centralizar todas as contas recolhedoras do FGTS existentes na rede

bancária e a administrar a arrecadação desse fundo e o pagamento dos valores aos trabalhadores.

Desde sua criação, a CAIXA estabeleceu estreitas relações com a população, assistindo suas necessidades imediatas por meio de poupança, empréstimos, FGTS, PIS, seguro-desemprego, crédito educativo, financiamento habitacional e transferência de benefícios sociais. Também alimentou sonhos de riqueza e de uma vida melhor com as Loterias Federais, das quais detém o monopólio desde 1961.

Ao longo de sua história, a CAIXA cresceu e se desenvolveu, diversificando sua missão e ampliando sua área de atuação. Ao lado, ela atende correntistas, trabalhadores, beneficiários de programas sociais e apostadores. Também apóia iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas em todo o Brasil. Como principal agente das políticas públicas do governo federal, a CAIXA infiltra-se pelo país e promove aproximações geográficas e sociais. Já são mais de 28 milhões de clientes e 23 milhões de cadernetas de poupança, o que corresponde a 31% de todo o mercado de poupança nacional.

Passados 145 anos, a CAIXA consolidou-se como um banco de grande porte, sólido e moderno, e uma empresa pública que é sinônimo de responsabilidade social. Mas nunca perdeu seu intuito original: ser uma CAIXA para você e para todos os brasileiros.

Essencialmente, a missão da CAIXA é promover a melhoria contínua da qualidade de vida da população brasileira, intermediando recursos e negócios financeiros, atuando no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social, tendo como valores fundamentais:

Direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;

- Busca permanente de excelência na qualidade dos serviços oferecidos;
- Equilíbrio financeiro em todos os negócios;
- Conduta ética pautada nos valores da sociedade;
- Respeito e valorização do ser humano.

A CAIXA tem como valores fundamentais: Direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes, busca permanente de excelência na qualidade dos serviços oferecidos, equilíbrio financeiro em todos os negócios, conduta ética pautada nos valores da sociedade e respeito e valorização do ser humano.

A Universidade Corporativa CAIXA está alicerçada em 15 premissas, que dão forma à sua atuação e fundamentam as ações por ela desenvolvidas, quais sejam:

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

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

4.2 Discussão teórica

Em Janeiro de 2001, nasceu a Universidade Corporativa CAIXA, com o propósito de identificar e prover os recursos necessários ao desenvolvimento do corpo de empregados da CAIXA, seus clientes, fornecedores, parceiros e comunidade, a fim de cumprir suas estratégias empresariais como empresa cidadã e socialmente responsável. (UNIVERSIDADE, 2006)

Em seus programas de educação atende mais de 100 mil pessoas. A Meta agora é desenvolver os cursos superiores da Caixa e ampliar o acesso à universidade corporativa para os demais componentes de sua cadeia de valor.

Segundo Drucker (1994:61) “a nova revolução, a da administração, que tomou impulso na segunda metade do século XX, visa aumentar a produtividade do conhecimento”.

Em 1998, com base em estudos de novas tecnologias e modelos de T&D, surgiu a idéia de implantar um centro de estudos que atendesse de maneira mais consistente às necessidades de aprendizado da empresa.

O objetivo da criação da universidade, a CAIXA, foi promover a gestão do conhecimento e dos talentos visando direcioná-los para a realização das

competências da empresa; planejar e estruturar ações de educação que tenham como finalidade atingir resultados organizacionais; e oferecer instrumentos que incentivem o auto desenvolvimento e a busca de soluções empresariais.

Utilizando-se de um diagnóstico, foram definidas as competências críticas da empresa e desenvolvidos os programas às competências da CAIXA. A proposta teve boa receptividade entre os funcionários, que vêem a universidade como um veículo de inclusão e valorização.

No primeiro momento, os cursos são direcionados ao público interno, mas o objetivo é expandir cada vez mais a abrangência da universidade.

A CAIXA quer agora implementar mais melhorias para que o processo atinja seu potencial máximo de retorno.

Segundo Eboli (2004:109), “a proposta andragógica da universidade está dividida em duas linhas de programas operacionais: uma de educação permanente, com programas de caráter tático e estratégico, e outra com conteúdos de atualização técnica, e com programas operacionais.”

A Universidade Caixa tem parceria com instituições de ensino, com outras universidades corporativas e com órgãos do poder público. Os cursos são realizados por instituições de ensino superior, instrutores internos e externos.

Os líderes e gerentes da empresa participam ativamente por intermédio dos conselhos das escolas da universidade, formados pelos executivos das áreas de negócios correspondentes.

Uma das grandes dificuldades enfrentadas no momento pela organização é a implantação de um sistema de avaliação de resultados, pois ainda não foi possível encontrar mecanismos eficazes para mensurar os resultados da universidade nos negócios da empresa.

A Universidade Caixa é um conceito na estrutura de educação da CAIXA, sem natureza jurídica específica, alinhada ao modelo organizacional da empresa. Tem uma estrutura é primordialmente virtual, e os ambientes físicos já existentes na empresa são aproveitados para o ensino presencial.

Do total de participantes dos programas desenvolvidos em 2001, 63% fizeram parte do aprendizado a distância. As informações são transmitidas principalmente via *web*, que tem como vantagens a acessibilidade e a agilidade na execução dos programas.

O mercado de trabalho exige que os trabalhadores construam o seu conhecimento ao longo da vida. E, para isso, é preciso aprender de forma contínua, é necessário buscar permanentemente novos conhecimentos e desenvolver novas habilidades e atitudes requeridas pelo mercado.(UNIVERSIDADE, 2006)

Segundo Mundim (2002:63-64), “educação continuada é, o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento dos funcionários, com a finalidade de auxiliá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente em suas vidas institucional”.

Foi para suprir essa necessidade de "aprender continuamente" e de forma coerente com as exigências do mercado, que as empresas adotaram a educação corporativa. Nesse sentido, buscam desenvolver ações que estimulem e viabilizem o desenvolvimento das competências e eficiências que o mercado requer. (UNIVERSIDADE, 2006)

Na CAIXA, o processo de educação corporativa foi iniciado na década de 70. Desde então, a Empresa vem aprimorando o processo, visando a uma educação empresarial de excelência e capaz de gerar competências reconhecidas tanto dentro, quanto externamente à Empresa.

Com isso surgem nas organizações empresariais, principalmente nos países desenvolvidos, a educação continuada como estratégia voltada à gestão e desenvolvimento de aprendizagem corporativa, considerando que na era da informação e do conhecimento, toda e qualquer organização passa a ser um espaço educacional, na qual o aprendizado se transforma em um compromisso para toda a vida (DELORS, 1999:116).

Iniciado com programas de treinamento e desenvolvimento exclusivamente presenciais e, em sua maioria, com foco no desenvolvimento de gerentes, o processo de educação corporativa da CAIXA cresceu de forma horizontal e

verticalmente. Isso, porque, além de ampliar o público atendido, passou também a utilizar outras modalidades de ensino-aprendizagem, como a Educação a Distância, o Treinamento Em Serviço (*On The Job*), o Aprendizado Prático Monitorado, o Suporte ao Desempenho, etc e, ainda, mídias alternativas como meios para prover aprendizagem.

A introdução do *e-learning* foi mais um passo dado pela CAIXA, a partir de 1994, em direção à ampliação das oportunidades de aprendizagem, sem, contudo, limitar o acesso a outras formas que privilegiem os vários estilos de aprendizagem do público participante.

A implantação da Universidade Corporativa CAIXA, a partir de 2001, foi mais um passo evolutivo no processo de educação corporativa da Empresa, o que permitiu uma atuação mais efetiva em relação ao desenvolvimento de competências individuais e coletivas, além de ampliar o processo para parceiros como Lotéricos, Órgãos do Governo, Prefeituras Municipais, etc.

O objetivo é conseguir abranger, dentro de pouco tempo, todos aqueles que têm contato com a CAIXA, com os seus produtos e serviços e que nos buscam como parceiros de desenvolvimento.

A CAIXA mantém, por meio da sua Universidade Corporativa, os seguintes programas e ações de desenvolvimento, destinadas à formação, atualização e ao aperfeiçoamento contínuo dos empregados:

- Seminários internos destinados à atualização técnica e gerencial;
- Cursos e outras ações de aprendizagem presenciais, a distância, em serviço, auto-instrucionais;
- Programas focados no desenvolvimento de competências essenciais ao atendimento ao cliente;
- Programas de desenvolvimento gerencial com foco nas competências requeridas pela Empresa;
- Programas de incentivo à elevação da escolaridade e ao aperfeiçoamento em nível superior;

- Bolsa de estudos para conclusão de curso de graduação;
- Oferta de cursos sequenciais de nível superior, a distância;
- bolsa de pós-graduação lato sensu, em nível de especialização;
- Incentivo à pós-graduação stricto sensu, em nível de mestrado e doutorado;
- Programas de incentivo ao desenvolvimento em idiomas estrangeiros;
- Programas de MBA e Cursos de Pós-Graduação lato sensu corporativos.

Além das ações citadas acima, a Universidade Corporativa CAIXA desenvolve também programas e soluções específicos para a capacitação de jovens que participam do Programa Adolescente Aprendiz da CAIXA, cujo objetivo é oferecer capacitação qualificada e contribuir para a inclusão desses menores no mercado de trabalho.

É necessário desenvolver programas que incorporem os três C's – Cidadania, Contexto e Competência, de Meister (1999:90), buscando resgatar a auto-estima dos empregados. Mostrar a todos, os valores e a cultura que diferenciam a empresa e a torna tão especial para a sociedade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste trabalho possibilitou estudar a contribuição da Educação Corporativa para as organizações, apresentando suas vantagens, traçando um paralelo entre os princípios básicos apresentados neste trabalho e na literatura pesquisada, buscando assim apresentar as vantagens competitivas.

A Caixa, ao criar a UCC, se preocupou em desenvolver pesquisas e ações para obter respostas para suas atividades fins, ou seja, procurando treinamento e desenvolvimento para seus profissionais nos assuntos de interesse operacional e estratégico.

Em termos de problema de pesquisa, observa-se que com a Educação Corporativa trouxe vantagens competitivas que contribuem para as organizações de forma a acreditar que capital intelectual será o fator de diferenciação das empresas; a partir dele; incentivar, estruturar e oferecer atividades para autodesenvolvimento, motivando e retendo os melhores talentos, contribuindo para o aumento da realização e felicidade pessoal.

Os objetivos foram alcançados, pois foi possível identificar e apresentar as contribuições da educação corporativa para o aprendizado contínuo nas organizações, promovendo o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio.

As limitações que se apresentaram durante este trabalho foram: a pouca bibliográfica sobre o tema Universidade Corporativa; impossibilidade de acesso a mais informações e dados sobre a Universidade Corporativa da Caixa.

Este trabalho não teve a pretensão em esgotar todo o assunto relacionado ao tema “Educação Corporativa”. Assim, a relevância desta pesquisa foi identificar e apresentar as vantagens competitivas para o aprendizado contínuo nas organizações. Fica assim aberto para novos estudos na área. Sugere-se que o tema de maneira seja estudado mais aprofundada, pois o objetivo aqui foi apenas dar uma visão geral do tema Educação Corporativa.

REFERÊNCIAS

CERVO, Amado Luiz., BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia Científica*. 3 ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1983.

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

DELORS, J. (Org.). *Educação: um tesouro a descobrir*. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC, UNESCO, 1999.

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

EBOLI, Marisa. *Coletânea Universidade Corporativas: educação para as empresas do século XXI*. São Paulo: Schmukler, 1999

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

LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia do Trabalho Científico*. 6 ed. São Paulo : Atlas, 2001.

MANZO, José Maria Campos. *Marketing: Uma Ferramenta para o Desenvolvimento*. 11 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1982

MARIN, A. J. *Educação Continuada: introdução a uma análise de termos e concepções*. Cadernos Cedes, Campinas/SP: Papyrus. n.36, 1995 (Educação Continuada)

MARIOTTI, Humberto. *Organização de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro*. São Paulo: Atlas, 1995.

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

MORAN, J.M. *Influência dos meios de comunicação no conhecimento*. Ciência da Informação, 1994, v.23, mai/ago.

MUNDIM, A. P. F. *Desenvolvimento de produtos e educação corporativa*. São Paulo: Atlas, 2002.

SERRA, Afonso Celso da Cunha. **Gestão do conhecimento: on knowledge management**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 196 p. (Harvard business review).

SVEIBY, KARL. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: CAMPUS, 1998.

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

TRUJILLO, AFONSO. *Metodologia da Pesquisa Científica*. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1982.

UNIVERSIDADE Corporativa Caixa. Disponível em: <http://universidade.caixa.gov.br>
Acesso em 03 out. 2006

VIEGAS, Waldyr. *Fundamentos de metodologia científica*. Brasília: UNB, 1999.



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

EDUCAÇÃO CORPORATIVA

MARINA CAVALINI BILAO
Matrícula nº 2027506/7

PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI

Brasília – DF, Novembro de 2006

MARINA CAVALINI BAILÃO

EDUCAÇÃO CORPORATIVA

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):

“A tarefa mais importante de uma pessoa
que vem ao mundo é criar algo.”
Paulo Freire

Agradecimentos,

A Deus, por ter me iluminado em todos os momentos.

Ao meu pai e meu irmão, o amor e a compreensão nos momentos difíceis.

Aos meus amigos Márcia, Cláudio, Maria Helena e Adriana, que estiveram ao meu lado nos momentos de dificuldades.

Ao Professor Orientador Marcelo Gagliardi, sem a ajuda do qual este trabalho não teria se concretizado.

SUMARIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Tema	09
1.2 Justificativa do tema.....	09
1.3 Objetivos	09
1.3.1 Objetivo geral	09
1.3.2 Objetivo específicos	09
1.4 Problema	09
1.5 Estrutura do trabalho	10
2 METODOLOGIA	11
3 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	13
3.1 Gestão do conhecimento.....	13
3.2 Conceitos de gestão do conhecimento	13
3.3 Educação continuada.....	15
3.4 Educação corporativa	17
3.5 Universidade corporativa	20
3.6 Vantagens da universidade corporativa.....	22
3.7 Educação corporativa na gestão empresarial brasileira	22
4 ESTUDO DE CASO: CAIXA ECONOMICA FEDERAL	24
4.1 Breve histórico.....	24
4.2 Discussão teórica	27
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS	33

LISTA DE SIGLAS

UC - Universidade corporativa
T & D - Treinamento e Desenvolvimento

RESUMO

A presente monografia procurou abordar a educação corporativa como instrumento de competitividade entre as organizações, onde o grande desafio da administração é tornar o conhecimento produtivo. As organizações visam a assegurar sua continuidade no mundo dos negócios, com resultados satisfatórios e vêm buscando adaptar-se a fim de antecipar-se e se preparar para enfrentar os novos desafios gerados pelos desdobramentos da globalização e de suas bases de competitividade, centrados no poder do conhecimento. Este trabalho teve como objetivo estudar a contribuição da Educação Corporativa para as organizações, identificando e apresentado suas vantagens para o aprendizado contínuo nas organizações. Para o alcance desse objetivo, foi necessária a utilização de uma metodologia que abordassem os seguintes aspectos: métodos de abordagem, métodos de procedimentos, técnicas de pesquisa. Bem como, buscou-se uma fundamentação teórica onde pudessem ser estudados os conceitos de gestão do conhecimento, educação continuada, educação corporativa e universidade corporativa.

1 INTRODUÇÃO

As empresas buscam adaptar-se e se preparam para enfrentar os novos desafios gerados pelos desdobramentos da globalização e de suas bases competitivas, centradas no poder do conhecimento.

As organizações se voltaram para a gestão do conhecimento no intuito de entender, organizar, controlar e lucrar com esse valor intangível.

Muitas empresas nacionais têm investido não só em treinamento de seus colaboradores, mas em infra-estrutura específica de educação, tornando-se parte ativa neste processo. A essas atividades convencionou-se chamar de Educação Corporativa.

Educar corporativamente é fazer as pessoas desenvolverem seu senso crítico, envolvendo-se, e autogerenciando-se. É humanizar o ser, a sociedade, o meio ambiente, é também um exercício de responsabilidade social, pois visa à formação de profissionais éticos, que agreguem valor a si próprios, às suas famílias, às suas empresas e à comunidade global.

As organizações passam a dividir com a educação suas responsabilidades do ensino-aprendizagem. Aliadas ao uso das modernas tecnologias de informação e comunicação, procuram manter a competitividade da empresa utilizando-se da educação voltada para a aprendizagem contínua como as Universidades Corporativas.

As organizações fazem grandes investimentos na formação e capacitação de seus funcionários, crescendo, assim, a necessidade de identificar o impacto dessas ações no desempenho dos indivíduos e da própria organização, como forma de avaliar esses programas de educação corporativa.

Esta pesquisa tem por objetivo geral estudar a contribuição da Educação Corporativa para as organizações, identificar suas vantagens e apresentar suas contribuições.

1.1 Tema

Educação Corporativa

1.2 Justificativa do tema

A educação é o instrumento que transforma a pessoa, tornando-a responsável pelo seu próprio progresso e pelo bem-estar da comunidade. Com base nessa premissa, este trabalho visa mostrar que a Educação Corporativa é o instrumento que impulsiona as estruturas sociais, bem como as novas formas de gestão e a nova organização do trabalho que exigem um aprendizado contínuo para desenvolver qualificações mais amplas dos trabalhadores.

O mundo moderno nunca precisou de tantas e tão novas competências técnicas e comportamentais, tornando-se cada vez mais necessário produzir ações de treinamento e desenvolvimento contínuo que promovam a aquisição de tais competências no local de trabalho, através de aprendizagem de conhecimentos, habilidades e atitudes, o desenvolvimento dessas habilidades constitui assim o novo perfil das relações de trabalho.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Estudar a contribuição da Educação Corporativa para as organizações.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar as vantagens da educação corporativa nas organizações;
- Apresentar as contribuições para o aprendizado contínuo nas organizações.

1.4 Problema

As empresas obtêm vantagens competitivas aplicando os benefícios da Educação Corporativa?

1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo que no primeiro capítulo encontram-se os objetivos gerais e específicos, o problema apresentado, a relevância do trabalho, e a estrutura do trabalho, a metodologia aplicada é apresentada no segundo capítulo, e no terceiro capítulo apresenta-se o embasamento teórico. O quarto capítulo trata do estudo de caso da Universidade Corporativa da Caixa, apresentando um breve histórico da organização e a sua estrutura.

Ainda no capítulo quarto faz-se uma discussão teórica a respeito das vantagens da Universidade Corporativa Caixa, traçando-se um paralelo entre os princípios básicos apresentados neste trabalho e na literatura pesquisada buscando assim apresentar as vantagens competitivas, e por fim, o quinto capítulo, composto das considerações finais do trabalho.

2 METODOLOGIA APLICADA

A pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Significa muito mais do que apenas procurar a verdade: é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos.

Nessa monografia foi utilizado o método dedutivo, pois segundo Viegas (1999:124):

Método dedutivo é o procedimento que vai do conhecimento geral para o particular. Método dedutivo destina-se a demonstrar e justificar, gerando enunciados analíticos que provêm de postulados e teoremas para se chegara uma conclusão particular. O método dedutivo é usado dentro de contextos de justificação e tem por critério de verdade a coerência, a consistência, a não-contradição.

Buscou-se neste método científico o mais apropriado para o trabalho, pois é o procedimento que vai do conhecimento geral para o particular.

Quanto aos procedimentos de coleta, utiliza-se o estudo de caso, a pesquisa bibliográfica. Segundo Cervo e Bervian (1983:69), “pesquisa bibliográfica constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica. Os alunos de todos os Institutos e Faculdades devem, portanto, ser iniciados nos métodos e técnicas da pesquisa bibliográfica”.

Toda pesquisa implica em levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas. Os dois processo, pelos quais podem obter os dados são a documentação direta e a indireta.

A primeira constitui-se, em geral, no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem. Esses dados podem ser conseguidos de duas maneiras através da pesquisa de campo ou da pesquisa de laboratório. Ambas se utilizam as técnicas de observação e entrevista e de observação extensiva (questionário, formulário, medidas de opinião e atitudes técnicas mercadológicas).

A segunda serve-se de fontes de dados coletados por outras pessoas, podendo constituir-se de material já elaborado ou não. Dessa forma, divide-se em pesquisa documental e pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica também chamada de fontes secundárias é a que interessa a este trabalho. Trata-se de levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto.

A bibliografia pertinente para Manzo (1982:32) “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas, onde os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente”.

Para Lakatos (2001:44) “a descrição do que é e para que serve a pesquisa bibliográfica permite compreender que, se de um lado a resolução de um problema pode ser obtida através dela, a pesquisa de laboratório e a de campo exigem, o levantamento do estudo da questão que se propõe a analisar e solucionar. A pesquisa bibliográfica, portanto é o primeiro passo de toda pesquisa científica”.

A metodologia aplicada busca atingir os objetivos propostos, de forma a provar ou não, cientificamente, a contribuição da Educação Corporativa para as organizações.

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

Educação é um tema que interessa a todos os setores da sociedade, inclusive o corporativo, sendo necessário que as empresas desenvolvam seus talentos e competências a fim de aumentar sua competitividade e obter melhores resultados. Cada vez mais se percebe a necessidade das empresas de deixarem de encarar o desenvolvimento de pessoas como algo pontual, treinando-as em habilidades específicas. A postura voltada à aprendizagem contínua e ao auto desenvolvimento é um processo de constante crescimento de indivíduos talentosos e competentes. Cabe às organizações, entretanto, criar um ambiente favorável para sua manifestação.

3.1 Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento é um conjunto de processos que administra a utilização, a disseminação e a criação do conhecimento nas organizações.(MORAN 1994:233)

Naisbitt *apud* Meister (1999:34), afirma que:

Em um mundo que está em constante mudança, não existe nenhum assunto ou conjunto de assuntos que lhe será totalmente útil no futuro próximo, sem falar no resto da sua vida. A qualificação mais importante que você precisa adquirir é aprender a aprender. Os trabalhadores hoje precisam compreender não apenas seu próprio trabalho, mas também os outros cargos da sua empresa, com o objetivo de melhorar o processo de trabalho e sua qualidade.

Nesta pesquisa serão abordados os conceitos difundidos por alguns autores sobre a Gestão do Conhecimento, bem como suas técnicas de aplicação, das quais muitas empresas se utilizam, obtendo resultados favoráveis em termos de desenvolvimento de recursos. principalmente no que tange às definições que eles apresentam sobre o tema em foco, objetivando analisar visões diferentes acerca do mesmo tema.

3.2 Conceitos de gestão do conhecimento

Para Serra (2000:27) a economia onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva.

Segundo Drucker (1994:61):

O grande desafio da administração nos tempos atuais é tornar o conhecimento produtivo. A revolução industrial, a partir do século XVIII, aplicou o conhecimento científico ao desenvolvimento das tecnologias de produção, levando ao aumento crescente da produtividade dos processos. A revolução da produtividade, iniciada por Taylor no fim do século XIX, conduziu ao incremento da produtividade do trabalho manual, através do estudo detalhado dos tempos e movimentos. A nova revolução, a da administração, que tomou impulso na segunda metade do século XX, visa aumentar a produtividade do conhecimento.

A conversão do conhecimento individual em recurso disponível para outras pessoas é a atividade central da empresa criadora de conhecimento. Esse processo de transformação ocorre continuamente em todos os níveis da organização. Nanaka (apud SERRA, 2000:32)

Os novos conhecimentos sempre se originam nas pessoas. A intuição de mercado de um gerente de um nível médio se transforma no catalisador de um importante conceito de novo produto. Um operário de fábrica se baseia em muitos anos de experiência para sugerir alguma inovação expressiva nos processos de produção. Em cada caso, o conhecimento pessoal de um indivíduo se converteu em conhecimento organizacional valioso para empresa como um todo Nanaka (apud SERRA, 2000: 31)

O conhecimento pessoal é o recurso disponível para os outros indivíduos, é a atividade central da empresa criadora de conhecimento. Esse processo de transformação ocorre sempre em todos os níveis da organização. (SERRA, 2000:31)

Na percepção dos pensamentos de Sveiby (1998,82) pode ser descrita de maneira concisa como sendo: "Gestão do Conhecimento é a arte de criar valor alavancando os ativos intangíveis." Ainda Sveiby, para se conseguir isso, é preciso ser capaz de visualizar a empresa apenas em termos de conhecimento e fluxos de conhecimento..

De acordo com Moran (1994:233), "a gestão do conhecimento, toma forma, por meio da pretensão de vir a ser um conjunto de processos que administra a utilização, a disseminação e a criação do conhecimento nas organizações".

Enfim, com base nas definições dos autores citados anteriormente, que Gestão do Conhecimento é o ato de administrar os recursos intelectuais, sensitivos e intuitivos de uma organização, em prol de seu desenvolvimento sob todos os

aspectos, aprimorando as técnicas para uma aquisição contínua de conhecimento útil e aplicável ao negócio.

3.3 Educação continuada

Há uma variedade de termos empregados em relação a idéia da educação continuada que se fundamenta numa interpretação da educação como um processo que deve prolongar-se por toda a vida.

De acordo com Mariotti (1995:47), a educação deve ser vista como processo infinito. “Tanto para o indivíduo como para as empresas. Ela é, desde que continuada, fonte inesgotável de facilitação de mudanças, mudanças de ponto de vista e reorganização de sistemas”.

A educação continuada na visão de Santos (1999:60) “é evitar que o profissional, no mundo dinâmico de nossos dias, se desatualize técnica, cultural e profissionalmente e, perca sua capacidade de exercer a profissão com competência e eficiência, causando desprestígio, além do sentimento de incapacidade profissional”.

Na interpretação de Mundim (2002:63-64), “educação continuada é, o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento dos funcionários, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente em suas vidas institucional”.

O progresso tecnológico e científico aliado à transformação dos processos de produção resultantes de uma maior competitividade, faz com que as competências adquiridas, na formação inicial, tornem-se, rapidamente, ultrapassadas e exigem o desenvolvimento da formação profissional permanente.

Constata-se que a educação vem respondendo às exigências de ordem econômica e faz com que a empresa dote das competências necessárias para manter o nível de emprego e reforçar a competitividade (DELORS, 1999:115). Por outro lado, fornece aos seus colaboradores a ocasião de uma formação continuada, atualizando permanentemente seus conhecimentos e gerando maiores possibilidades de promoção.

Na visão de Delors (1999:117) o conceito de educação ao longo de toda a vida é “a chave que abre as portas do século XXI. Ultrapassa a distinção tradicional

entre educação inicial e educação permanente”. Esta percepção de educação continuada se aproxima do conceito da sociedade educativa, onde tudo pode ser utilizado para aprender e desenvolver os próprios talentos.

Diante desta perspectiva, a educação permanente/continuada é interpretada como indo muito além do que já se pratica, sobretudo nos países desenvolvidos.

Compreendendo que para ampliar todas as possibilidades de educação, tornando-se claro vários objetivos, e mostrando-se as respostas à sede de conhecimento, de beleza ou de superação de si mesmo, ou ainda, ao desejo de ampliar e aperfeiçoar as formações ligadas às exigências do mundo do trabalho, incluindo as formações práticas (DELORS, 1999:79).

A educação poderia ser sintetizada: em torno de quatro aprendizagens fundamentais que, ao longo de toda a vida, serão de algum modo para cada indivíduo, os pilares do conhecimento: aprender a conhecer, (isto é adquirir os instrumentos de compreensão): aprender a fazer, (para poder agir sobre o meio envolvente); aprender a viver juntos, (a fim de participar e cooperar com os outros em todas as atividades humanas); finalmente aprender a ser, (via essencial que integra os três precedentes)(DELORS, 1999:89 90). E estas quatro vias do saber constituem apenas uma, dado que existem entre elas múltiplos pontos de contato, de relacionamento e de permuta.

Em síntese, a ampliação do conceito inicial de educação permanente, busca ir além das necessidades imediatas de atualização profissional, corresponde não só a necessidade de renovação cultural, mas também, a uma exigência de autonomia dinâmica das pessoas numa sociedade em constante transformação.

Segundo Marin (1995:18)

o termo formação contínua, trás consigo o significado fundamental da atividade proposta, ou seja, direcionada para a mudança. Enquanto a concepção de educação continuada compõe, “[...] visão mais completa, cada vez mais aceita e valorizada, sobretudo com a proposição e a implementação desses processos no lócus do próprio trabalho cotidiano, de maneira contínua, sem lapsos, sem interrupções, uma verdadeira prática social de educação mobilizadora de todas as possibilidades e de todos os saberes dos profissionais.”

Diante da apresentação dos termos e concepções, constata-se a multiplicidade de significados e a possibilidade de que, num processo educativo

continuo, é possível utilizar mais de um termo e sua concepção, resultando nas circunstâncias e nas necessidades.

A educação continuada tem uma significação fundamental dentro do conceito de que a educação consiste em auxiliar profissionais a participar ativamente do mundo que os cerca, incorporando tal vivência no conjunto dos saberes de sua profissão.

Além das questões relativas a concepções no campo da educação continuada, formas e os conteúdos que lhe dão expressão, elas constituem aspectos que devem ser aprofundados seja do ponto de vista teórico como do empírico. (MARIN, 1995:68).

3.4 Educação corporativa

O mundo passa por um processo de mudanças estruturais em grande velocidade, em que se unem à revolução tecnológica, à globalização dos mercados e a um novo balanço do poder político na esfera internacional, bem como na predominância do mercado como instituição central.

Neste contexto, as organizações empresariais atuam na dimensão política, social e econômica, respondendo pela educação, pela saúde e pelo bem-estar de seus colaboradores, assumindo responsabilidades típicas do Estado.

O desafio central está em criar e implementar sistemas educacionais competitivos capazes de superar um dos maiores obstáculos ao progresso dos países em desenvolvimento que é a falta de investimentos na qualificação e na educação dos trabalhadores.

De acordo com Delors(1999:93)

o papel da educação, diante de uma sociedade em constante processo de transformação, vem sendo abordado por educadores, empresários e outros segmentos interessados em refletir sobre os desafios que são impostos à sociedade como um todo. E em especial para as organizações cujo intuito é atingir um grau de competitividade e modernidade compatível com as exigências do mundo globalizado.

Tais organizações visam a assegurar sua continuidade no mundo dos negócios, com resultados satisfatórios e para isso vêm buscando adaptar-se a fim de antecipar-se e preparar-se para enfrentar os novos desafios gerados pelos desdobramentos da globalização atualizando suas bases de competitividade, centrados no poder do conhecimento.

Com isso surgem nas organizações empresariais, principalmente nos países desenvolvidos, a educação continuada como estratégia voltada à gestão e desenvolvimento de aprendizagem corporativa, considerando que na era da informação e do conhecimento, toda e qualquer organização passa a ser um espaço educacional, na qual o aprendizado se transforma em um compromisso para toda a vida (DELORS, 1999:116).

As organizações estão cada vez mais entrando no setor da educação, buscando assegurar sua própria sobrevivência no futuro (DRUCKER, 1996:96).

O aprendizado deve ser importante para as qualificações e competências necessárias ao sucesso na economia do conhecimento e também acessível e conveniente ao modo como os adultos aprendem. A educação neste panorama passa a ser um investimento prioritário que melhora a produtividade e agrega valor às pessoas e à organização tornando-se num importante diferencial competitivo.

Diversas empresas estão transferindo para a educação corporativa o sucesso de seus modelos empresariais de serviço e tecnologia avançada.

Na visão de Meister (1999:62), são cinco forças que sustentam a educação corporativa:

A emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível; o advento e a consolidação da “economia do conhecimento”; a redução do prazo de validade do conhecimento; o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para a vida toda; e uma mudança fundamental no mercado da educação global. Essas tendências apontam para um novo e importante caminho para a criação de uma vantagem competitiva sustentável – o comprometimento da organização com a educação e o desenvolvimento dos trabalhadores.

No século 21, a organização refletirá a mudança de paradigma do pensamento administrativo – tendo sucesso na eficiência e na economia de escala para o sucesso cuja raiz está em trabalhadores com conhecimentos culturalmente diversos.

Para Mariotti (1995:24), a educação “é um processo de mobilização de potenciais humanos, e não uma simples imposição de conceitos vindos de fora, embora essa dimensão não deva ser subestimada”.

A função da universidade é gerar saber. Segundo Teixeira (2001:25),

“esse saber comprometido com a verdade como base na construção do conhecimento. Um comprometimento com a justiça, sendo base das relações entre os humanos. Um saber que possibilite a expressão da

emoção e do prazer, de um saber comprometido com a igualdade, porque ela é à base da estrutura social e inerente à condição humana”.

A educação corporativa amplia os conhecimentos desenvolvendo pessoas, focando 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 comunidade global (COSTA, 2001:03).

Educar corporativamente é humanizar o ser, a sociedade, a empresa, e o meio ambiente. Fazendo pessoas pensarem criticamente, envolverem-se, auto gerenciarem-se e emocionarem-se são meio para educar corporativamente. (COSTA, 2001:01)

Num processo de educação corporativa envolve todos os funcionários da empresa, clientes e fornecedores, a participarem de diferente experiências de aprendizagem que são necessárias para melhorar o desempenho no trabalho e assim contribuir para o sucesso empresarial.

A educação corporativa consiste num sistema de aprendizagem com foco nos colaboradores para que estes desenvolvam as competências técnicas e comportamentais que estejam em sintonia com as metas e objetivos da organização, provocando um desejo de aprender, de conhecer e de transformar seu trabalho e suas carreiras.

Meister (1999:90) denomina os três C's que são: cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas do ambiente de negócios.

a) Cidadania corporativa: Incute em todos os níveis de funcionários a cultura, os valores, as tradições e a visão da empresa. Nesse conceito de cidadania está implícita uma forte identificação com a empresa em que se trabalha e seus valores centrais. Essa conscientização da identidade cultural da organização é semelhante à abordagem adotada por muitas empresas japonesas; b) Estrutura contextual: Oferece a todos os funcionários uma noção dos negócios da empresa, seus clientes, concorrentes e as melhores práticas dos outros. Os funcionários adquirem um conhecimento sólido das características e dos benefícios dos produtos e serviços da empresa, como ela ganha dinheiro, como seus negócios se compraram com as melhores práticas com os da concorrência e, o mais importante, como aprender com as melhores práticas de empresas de primeira linha que determinam os padrões de excelência dentro do mercado; c) Competências básicas do ambiente de negócios: Desenvolve um conjunto de competências específicas para o negócio da organização, as quais definem a vantagem competitiva da empresa. As competências básicas comuns são as seguintes: aprender a aprender; comunicação e

colaboração; raciocínio criativo e resolução de problemas; conhecimento tecnológico; conhecimento de negócios globais; desenvolvimento de liderança e por último o autogerenciamento da carreira.

Segundo Meister (1999:90) a cidadania corporativa refere-se às características de cultura que demonstra a maneira de ser da organização, seus processos, símbolos, rituais e procedimentos já consolidados e que dão às pessoas ali presentes o sentimento de integração.

A estrutura contextual demonstra a todos os colaboradores o conhecimento sólido das metas que determinam os padrões de qualidade da empresa dentro do segmento em que atua. As competências básicas é o desenvolvimento de competência para o negócio visando atingir as vantagens competitivas da organização.

3.5 Universidade corporativa

Surge no final do século XX, a Universidade Corporativa, como o setor de maior crescimento no ensino superior. Para compreender sua importância tanto como novo padrão para a educação superior quanto, num sentido amplo, como instrumento-chave de mudanças cultural, é importante compreender as forças que sustentaram o aparecimento de fenômeno Meister (1999, *apud* EBOLI, 2004:47). Em essência, são cinco:

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

Nesta nova realidade, exige-se que todas as pessoas em todos os níveis da empresa tenham bem desenvolvida a capacidade de criar trabalho e conhecimento organizacional, contribuindo de maneira efetiva para o sucesso dos negócios.

De acordo com Tobin (1998, *apud* EBOLI,2004:49) ,são várias as razões para se criar uma UC para isso,dentre as quais destacam-se três:

a)Valores: muitos líderes empresariais acreditam que conhecimento,habilidades e competências formarão a base de vantagens competitiva de seus negócios, o que os estimula a investir na abertura de

UCs como um meio de intensificar o desenvolvimento dos empregados nessas áreas; b) Imagem externa: cria-se uma ótima impressão nos clientes ou sócios se o diretor-presidente de uma empresa puder dizer: Nosso pessoal está sendo treinado em nossa própria universidade [...] Se assinarmos esse acordo de parceria, poderemos abrir as portas de nossa universidade para seus empregados; c) Imagem interna: se a iniciativa de instituir a UC provém diretamente de uma organização de treinamento já existente, o grupo responsável por esta vai se empenhar em obter recursos e reconhecimento para sua empreitada. Afinal de contas, o prestígio advindo do estabelecimento de uma UC recairá sobre aquele primeiro grupo. Antes era o grupo de treinamento ou departamento de treinamento que se reportava ao vice-presidente de recursos humanos; agora é a UC que trata diretamente com a presidência. eu era um gerente de treinamento, agora sou um reitor!

Visto que a educação consiste em uma abordagem de desenvolvimento maior que o treinamento em si, considerando apenas como parte do processo e a educação continuada se estende a totalidade da organização, e atendendo aos quesitos de produtividade que a sociedade moderna exige das organizações as universidades corporativas tornam possível que as empresas tenham em seu quadro de colaboradores mais capacitados para melhor desempenharem as funções que deles são esperados. (TEIXEIRA, 2001:20).

Os efeitos da educação contínua nas empresas é duradouro conforme Teixeira (2001:20) pois:

Ao contrário do treinamento, que traz resultados imediatos; a educação organizacional continuada reflete em resultados que aparecerão em longo prazo. É, portanto, aí que esta a grande dificuldade, pois é impossível convencer as pessoas a pensarem racionalmente em termos de longo prazo. Numa época em que as pessoas buscam o imediatismo, o aqui- e - agora, o sentimento de que os resultados não somente numéricos serão em longo prazo, traz desconforto àqueles que almejam resultados imediatos.

As empresas que possuem universidades corporativas objetivam tornar-se uma instituição de aprendizado permanente. Para que os funcionários se sintam mobilizados em formar uma força de trabalho de excelente qualidade, necessárias para o sucesso da empresa em um mercado global. (TEIXEIRA, 2001:33-42)

3.6 Vantagens da Universidade Corporativa

A principal vantagem da UC consiste em formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (aplicações geração, difusão e assimilação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua. (EBOLI, 2004:48)

Tendo como objetivo principal o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio.

De acordo com uma pesquisa realizada por Meister ,quando estava no comando da *Corporate University Xchange*, constatou que 56% de 120 empresas que negociam na Bolsa de Valores de Nova York apontam em seu balanço anual que suas universidades corporativas. As companhias têm a visão clara de que seu investimento em educação é um veículo para atrair e reter os melhores empregados. (MEISTER, 2000, *apud* EBOLI, 2004:85)

Para Eboli (2004: 48-49) os projetos de UC enfatizam as seguintes metas globais:

a)Difundir a idéia de que capital intelectual será o fator de diferenciação das empresas;b)despertar nos talentos a vocação para o aprendizado e a responsabilidade por seu processo de autodesenvolvimento;c)incentivar, estruturar e oferecer atividades de autodesenvolvimento;d)Motivar e reter os melhores talentos,contribuindo para o aumento da realização e felicidade pessoal.

A Universidade Corporativa é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competência que tem como objetivo desenvolver o senso crítico e o aprendizado organizacional dando ênfase nas estratégias de negócios visando um público externo e interno num espaço real e virtual buscando atingir o aumento da competitividade.

3.7 Educação corporativa na gestão empresarial brasileira

Segundo Eboli (2004:62), “adotar um sistema de educação estratégica,nos moldes de uma universidade corporativa, é condição essencial para que as empresas desenvolvam com eficácia seus talentos humanos.”

O principal fator que tem incentivado um interesse crescente pelo tema, no mundo corporativo e na academia é o impacto positivo nos resultados do negócio decorrente da adoção desses sistemas educacionais estratégicos e competitivos.

Devido ao desenvolvimento das ciências, vive-se um processo de importante de intensas mudanças no campo educacional, e evidencia-se a necessidade urgente de se integrar os esforços nas esferas pública e privada, buscando-se: formular e viabilizar práticas educacionais adequadas e modernas com o objetivo de educar a

força de trabalho e assim aumentar a capacidade de competição do país na esfera internacional (EBOLI,2004:63).

Parece inquestionável a relevância que as áreas de T & D adquiriram nos últimos dez anos no Brasil. Com a migração do centro de T & D tradicional para a educação corporativa, ganhando foco e força como parte de uma estratégia bem-sucedida.

A necessidade de criação de uma vantagem competitiva sustentável e o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento das pessoas ocasionou o surgimento da implantação da UC como eficaz veículo para o alinhamento e o desenvolvimento dos talentos humanos nas estratégias empresariais.

A adoção desse conceito, no Brasil, começou na década de 90, com a abertura do mercado e da globalização, pressionando assim as organizações a investir na qualificação de seus colaboradores e essas a se comprometer com seu desenvolvimento contínuo, como um elemento-chave na criação de diferencial competitivo.

As empresas aprenderam que a gestão do conhecimento possibilitou entender, organizar, controlar e lucrar com esse valor intangível. Alguns autores, consideram educação corporativa como uma ferramenta de suporte à gestão do conhecimento, utilizada na disseminação do conhecimento, e que oferece soluções de aprendizagem.

A seguir será apresentado um breve histórico da Universidade Corporativa Caixa e a sua estrutura, seguido por uma discussão teórica que busca traçar um paralelo entre os princípios básicos apresentado neste trabalho e na literatura pesquisada buscando assim apresentar as vantagens competitivas.

4 ESTUDO DE CASO : CAIXA ECONOMICA FEDERAL

Aborda-se nesse capítulo um breve histórico da Caixa Econômica Federal e uma discussão teórica a respeito das vantagens e desvantagens da Universidade Corporativa Caixa, traçando-se um paralelo entre os princípios básicos apresentados neste trabalho e na literatura pesquisada buscando assim apresentar as vantagens econômicas.

4.1 Breve Histórico

Segundo Universidade Corporativa Caixa (internet,2006) o dia 12 de janeiro de 1861 marcou o início da história da CAIXA e de seu compromisso com o povo brasileiro. Foi nesse dia que Dom Pedro II assinou o Decreto nº 2.723, dando origem à Caixa Econômica e Monte de Socorro. Criada com o propósito de incentivar a poupança e de conceder empréstimos sob penhor, a instituição veio combater outras que agiam no mercado, mas que não ofereciam garantias sérias aos depositantes ou que cobravam juros excessivos dos devedores.

A experiência acumulada desde então permitiu que em 1931 a CAIXA inaugurasse operações de empréstimo em consignação para pessoas físicas. E que, em 1934, por determinação do governo federal, assumisse a exclusividade dos empréstimos sob penhor, com a conseqüente extinção das casas de prego operadas por particulares.

Em quase um século e meio de existência, a CAIXA presenciou transformações que marcaram a história do Brasil. Acompanhou mudanças de regimes políticos e participou ativamente do processo de urbanização e industrialização do país.

Em 1931, começou a operar a carteira hipotecária para a aquisição de bens imóveis. Cinquenta e cinco anos mais tarde, incorporou o Banco Nacional de Habitação (BNH), assumindo definitivamente a condição de maior agente nacional de financiamento da casa própria e de importante financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente do saneamento básico.

Também em 1986, a CAIXA incorporou o papel de agente operador do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), antes gerido pelo BNH. Três anos depois, passou a centralizar todas as contas recolhedoras do FGTS existentes na rede

bancária e a administrar a arrecadação desse fundo e o pagamento dos valores aos trabalhadores.

Desde sua criação, a CAIXA estabeleceu estreitas relações com a população, assistindo suas necessidades imediatas por meio de poupança, empréstimos, FGTS, PIS, seguro-desemprego, crédito educativo, financiamento habitacional e transferência de benefícios sociais. Também alimentou sonhos de riqueza e de uma vida melhor com as Loterias Federais, das quais detém o monopólio desde 1961.

Ao longo de sua história, a CAIXA cresceu e se desenvolveu, diversificando sua missão e ampliando sua área de atuação. Ao lado, ela atende correntistas, trabalhadores, beneficiários de programas sociais e apostadores. Também apóia iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas em todo o Brasil. Como principal agente das políticas públicas do governo federal, a CAIXA infiltra-se pelo país e promove aproximações geográficas e sociais. Já são mais de 28 milhões de clientes e 23 milhões de cadernetas de poupança, o que corresponde a 31% de todo o mercado de poupança nacional.

Passados 145 anos, a CAIXA consolidou-se como um banco de grande porte, sólido e moderno, e uma empresa pública que é sinônimo de responsabilidade social. Mas nunca perdeu seu intuito original: ser uma CAIXA para você e para todos os brasileiros.

Essencialmente, a missão da CAIXA é promover a melhoria contínua da qualidade de vida da população brasileira, intermediando recursos e negócios financeiros, atuando no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social, tendo como valores fundamentais:

Direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;

- Busca permanente de excelência na qualidade dos serviços oferecidos;
- Equilíbrio financeiro em todos os negócios;
- Conduta ética pautada nos valores da sociedade;
- Respeito e valorização do ser humano.

A CAIXA tem como valores fundamentais: Direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes, busca permanente de excelência na qualidade dos serviços oferecidos, equilíbrio financeiro em todos os negócios, conduta ética pautada nos valores da sociedade e respeito e valorização do ser humano.

A Universidade Corporativa CAIXA está alicerçada em 15 premissas, que dão forma à sua atuação e fundamentam as ações por ela desenvolvidas, quais sejam:

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

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

4.2 Discussão teórica

Em Janeiro de 2001, nasceu a Universidade Corporativa CAIXA, com o propósito de identificar e prover os recursos necessários ao desenvolvimento do corpo de empregados da CAIXA, seus clientes, fornecedores, parceiros e comunidade, a fim de cumprir suas estratégias empresariais como empresa cidadã e socialmente responsável. (UNIVERSIDADE, 2006)

Em seus programas de educação atende mais de 100 mil pessoas. A Meta agora é desenvolver os cursos superiores da Caixa e ampliar o acesso à universidade corporativa para os demais componentes de sua cadeia de valor.

Segundo Drucker (1994:61) “a nova revolução, a da administração, que tomou impulso na segunda metade do século XX, visa aumentar a produtividade do conhecimento”.

Em 1998, com base em estudos de novas tecnologias e modelos de T&D, surgiu a idéia de implantar um centro de estudos que atendesse de maneira mais consistente às necessidades de aprendizado da empresa.

O objetivo da criação da universidade, a CAIXA, foi promover a gestão do conhecimento e dos talentos visando direcioná-los para a realização das

competências da empresa; planejar e estruturar ações de educação que tenham como finalidade atingir resultados organizacionais; e oferecer instrumentos que incentivem o auto desenvolvimento e a busca de soluções empresariais.

Utilizando-se de um diagnóstico, foram definidas as competências críticas da empresa e desenvolvidos os programas às competências da CAIXA. A proposta teve boa receptividade entre os funcionários, que vêem a universidade como um veículo de inclusão e valorização.

No primeiro momento, os cursos são direcionados ao público interno, mas o objetivo é expandir cada vez mais a abrangência da universidade.

A CAIXA quer agora implementar mais melhorias para que o processo atinja seu potencial máximo de retorno.

Segundo Eboli (2004:109), “a proposta andragógica da universidade está dividida em duas linhas de programas operacionais: uma de educação permanente, com programas de caráter tático e estratégico, e outra com conteúdos de atualização técnica, e com programas operacionais.”

A Universidade Caixa tem parceria com instituições de ensino, com outras universidades corporativas e com órgãos do poder público. Os cursos são realizados por instituições de ensino superior, instrutores internos e externos.

Os líderes e gerentes da empresa participam ativamente por intermédio dos conselhos das escolas da universidade, formados pelos executivos das áreas de negócios correspondentes.

Uma das grandes dificuldades enfrentadas no momento pela organização é a implantação de um sistema de avaliação de resultados, pois ainda não foi possível encontrar mecanismos eficazes para mensurar os resultados da universidade nos negócios da empresa.

A Universidade Caixa é um conceito na estrutura de educação da CAIXA, sem natureza jurídica específica, alinhada ao modelo organizacional da empresa. Tem uma estrutura é primordialmente virtual, e os ambientes físicos já existentes na empresa são aproveitados para o ensino presencial.

Do total de participantes dos programas desenvolvidos em 2001, 63% fizeram parte do aprendizado a distância. As informações são transmitidas principalmente via *web*, que tem como vantagens a acessibilidade e a agilidade na execução dos programas.

O mercado de trabalho exige que os trabalhadores construam o seu conhecimento ao longo da vida. E, para isso, é preciso aprender de forma contínua, é necessário buscar permanentemente novos conhecimentos e desenvolver novas habilidades e atitudes requeridas pelo mercado.(UNIVERSIDADE, 2006)

Segundo Mundim (2002:63-64), “educação continuada é, o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento dos funcionários, com a finalidade de auxiliá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente em suas vidas institucional”.

Foi para suprir essa necessidade de "aprender continuamente" e de forma coerente com as exigências do mercado, que as empresas adotaram a educação corporativa. Nesse sentido, buscam desenvolver ações que estimulem e viabilizem o desenvolvimento das competências e eficiências que o mercado requer. (UNIVERSIDADE, 2006)

Na CAIXA, o processo de educação corporativa foi iniciado na década de 70. Desde então, a Empresa vem aprimorando o processo, visando a uma educação empresarial de excelência e capaz de gerar competências reconhecidas tanto dentro, quanto externamente à Empresa.

Com isso surgem nas organizações empresariais, principalmente nos países desenvolvidos, a educação continuada como estratégia voltada à gestão e desenvolvimento de aprendizagem corporativa, considerando que na era da informação e do conhecimento, toda e qualquer organização passa a ser um espaço educacional, na qual o aprendizado se transforma em um compromisso para toda a vida (DELORS, 1999:116).

Iniciado com programas de treinamento e desenvolvimento exclusivamente presenciais e, em sua maioria, com foco no desenvolvimento de gerentes, o processo de educação corporativa da CAIXA cresceu de forma horizontal e

verticalmente. Isso, porque, além de ampliar o público atendido, passou também a utilizar outras modalidades de ensino-aprendizagem, como a Educação a Distância, o Treinamento Em Serviço (*On The Job*), o Aprendizado Prático Monitorado, o Suporte ao Desempenho, etc e, ainda, mídias alternativas como meios para prover aprendizagem.

A introdução do *e-learning* foi mais um passo dado pela CAIXA, a partir de 1994, em direção à ampliação das oportunidades de aprendizagem, sem, contudo, limitar o acesso a outras formas que privilegiem os vários estilos de aprendizagem do público participante.

A implantação da Universidade Corporativa CAIXA, a partir de 2001, foi mais um passo evolutivo no processo de educação corporativa da Empresa, o que permitiu uma atuação mais efetiva em relação ao desenvolvimento de competências individuais e coletivas, além de ampliar o processo para parceiros como Lotéricos, Órgãos do Governo, Prefeituras Municipais, etc.

O objetivo é conseguir abranger, dentro de pouco tempo, todos aqueles que têm contato com a CAIXA, com os seus produtos e serviços e que nos buscam como parceiros de desenvolvimento.

A CAIXA mantém, por meio da sua Universidade Corporativa, os seguintes programas e ações de desenvolvimento, destinadas à formação, atualização e ao aperfeiçoamento contínuo dos empregados:

- Seminários internos destinados à atualização técnica e gerencial;
- Cursos e outras ações de aprendizagem presenciais, a distância, em serviço, auto-instrucionais;
- Programas focados no desenvolvimento de competências essenciais ao atendimento ao cliente;
- Programas de desenvolvimento gerencial com foco nas competências requeridas pela Empresa;
- Programas de incentivo à elevação da escolaridade e ao aperfeiçoamento em nível superior;

- Bolsa de estudos para conclusão de curso de graduação;
- Oferta de cursos sequenciais de nível superior, a distância;
- bolsa de pós-graduação lato sensu, em nível de especialização;
- Incentivo à pós-graduação stricto sensu, em nível de mestrado e doutorado;
- Programas de incentivo ao desenvolvimento em idiomas estrangeiros;
- Programas de MBA e Cursos de Pós-Graduação lato sensu corporativos.

Além das ações citadas acima, a Universidade Corporativa CAIXA desenvolve também programas e soluções específicos para a capacitação de jovens que participam do Programa Adolescente Aprendiz da CAIXA, cujo objetivo é oferecer capacitação qualificada e contribuir para a inclusão desses menores no mercado de trabalho.

É necessário desenvolver programas que incorporem os três C's – Cidadania, Contexto e Competência, de Meister (1999:90), buscando resgatar a auto-estima dos empregados. Mostrar a todos, os valores e a cultura que diferenciam a empresa e a torna tão especial para a sociedade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste trabalho possibilitou estudar a contribuição da Educação Corporativa para as organizações, apresentando suas vantagens, traçando um paralelo entre os princípios básicos apresentados neste trabalho e na literatura pesquisada, buscando assim apresentar as vantagens competitivas.

A Caixa, ao criar a UCC, se preocupou em desenvolver pesquisas e ações para obter respostas para suas atividades fins, ou seja, procurando treinamento e desenvolvimento para seus profissionais nos assuntos de interesse operacional e estratégico.

Em termos de problema de pesquisa, observa-se que com a Educação Corporativa trouxe vantagens competitivas que contribuem para as organizações de forma a acreditar que capital intelectual será o fator de diferenciação das empresas; a partir dele; incentivar, estruturar e oferecer atividades para autodesenvolvimento, motivando e retendo os melhores talentos, contribuindo para o aumento da realização e felicidade pessoal.

Os objetivos foram alcançados, pois foi possível identificar e apresentar as contribuições da educação corporativa para o aprendizado contínuo nas organizações, promovendo o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio.

As limitações que se apresentaram durante este trabalho foram: a pouca bibliográfica sobre o tema Universidade Corporativa; impossibilidade de acesso a mais informações e dados sobre a Universidade Corporativa da Caixa.

Este trabalho não teve a pretensão em esgotar todo o assunto relacionado ao tema “Educação Corporativa”. Assim, a relevância desta pesquisa foi identificar e apresentar as vantagens competitivas para o aprendizado contínuo nas organizações. Fica assim aberto para novos estudos na área. Sugere-se que o tema de maneira seja estudado mais aprofundada, pois o objetivo aqui foi apenas dar uma visão geral do tema Educação Corporativa.

REFERÊNCIAS

CERVO, Amado Luiz., BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia Científica*. 3 ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1983.

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

DELORS, J. (Org.). *Educação: um tesouro a descobrir*. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC, UNESCO, 1999.

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

EBOLI, Marisa. *Coletânea Universidade Corporativas: educação para as empresas do século XXI*. São Paulo: Schmukler, 1999

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

LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia do Trabalho Científico*. 6 ed. São Paulo : Atlas, 2001.

MANZO, José Maria Campos. *Marketing: Uma Ferramenta para o Desenvolvimento*. 11 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1982

MARIN, A. J. *Educação Continuada: introdução a uma análise de termos e concepções*. Cadernos Cedes, Campinas/SP: Papyrus. n.36, 1995 (Educação Continuada)

MARIOTTI, Humberto. *Organização de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro*. São Paulo: Atlas, 1995.

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

MORAN, J.M. *Influência dos meios de comunicação no conhecimento*. Ciência da Informação, 1994, v.23, mai/ago.

MUNDIM, A. P. F. *Desenvolvimento de produtos e educação corporativa*. São Paulo: Atlas, 2002.

SERRA, Afonso Celso da Cunha. **Gestão do conhecimento: on knowledge management**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 196 p. (Harvard business review).

SVEIBY, KARL. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: CAMPUS, 1998.

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

TRUJILLO, AFONSO. *Metodologia da Pesquisa Científica*. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1982.

UNIVERSIDADE Corporativa Caixa. Disponível em: <http://universidade.caixa.gov.br>
Acesso em 03 out. 2006

VIEGAS, Waldyr. *Fundamentos de metodologia científica*. Brasília: UNB, 1999.