

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

JOSÉ CARLOS DOS SANTOS

O desenvolvimento da carreira: um estudo da atuação da Universidade Corporativa Banco do Brasil como desenvolvedora de pessoas.

Rio de Janeiro
2009

JOSÉ CARLOS DOS SANTOS

O desenvolvimento da carreira: um estudo da atuação da
Universidade Corporativa Banco do Brasil como desenvolvedora
de pessoas

Dissertação a ser apresentada á Universidade Estácio de
Sá como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Administração e Desenvolvimento Empresarial.
Orientador Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas

Rio de Janeiro
2009

S237

Santos, José Carlos dos

O desenvolvimento da carreira: um estudo da Universidade Corporativa do Banco do Brasil como desenvolvedora de pessoas. / José Carlos dos Santos. - Rio de Janeiro, 2009.

100 f

Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) – Universidade Estácio de Sá, 2009.

1. Educação corporativa. 2. Universidade corporativa, Banco do Brasil. 3. Banco do Brasil, Carreira. I. Título.

CDD: 370



UNIVERSIDADE
Estácio de Sá

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL**

A dissertação

**O DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA: UM ESTUDO DA ATUAÇÃO DA
UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL COMO
DESENVOLVEDORA DE PESSOAS**

elaborada por

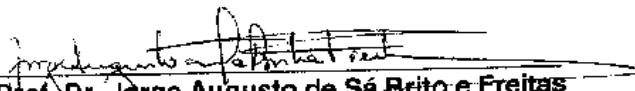
JOSÉ CARLOS DOS SANTOS

e aprovada por todos os membros da Banca Examinadora foi aceita pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração e Desenvolvimento Empresarial como requisito parcial à obtenção do título de

MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

Rio de Janeiro, 16 de dezembro de 2009.

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas
Presidente
Universidade Estácio de Sá


Prof. Dr. Isabel de Sá Affonso da Costa
Universidade Estácio de Sá


Prof. Dr. Luis César Gonçalves de Araújo
Fundação Getúlio Vargas

Ao meu DEUS, supremo em minha vida, Leila Cristina, minha querida esposa, aos meus filhos Rebeca e Jônatas.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas, por incentivar-me a descolar do senso comum e adentrar no processo de construção do conhecimento científico.

Ao Banco do Brasil S/A, pela oportunidade de realização de mais este empreendimento.

Aos meus colegas de trabalho pelas entrevistas concedidas e apoio na coleta de material que viabilizaram esta dissertação.

A minha querida esposa, pelo apoio incondicional na realização deste sonho.

RESUMO

A educação corporativa ocupou nos últimos anos significativo espaço na qualificação contínua dos trabalhadores por ela atendidos. Demonstrou que ela não existe para competir com a educação tradicional. Pelo contrário, atuando em parceria com as escolas tradicionais está criando e disponibilizando oportunidades de desenvolvimento de carreiras profissionais compatíveis com as exigências da empregabilidade. Este cenário está presente na atuação da UniBB junto aos trabalhadores do Banco do Brasil (BB) e já foi objeto de outras pesquisas, em todas elas tendo sido diagnosticada a efetividade daquela universidade corporativa. Com esta dissertação, procurou-se identificar como a UniBB contribui para o desenvolvimento de carreiras dos funcionários do BB. Para tanto, procedeu-se a um estudo de caso qualitativo, tendo como unidade de análise a filial da UniBB no Rio de Janeiro. Buscou-se, de forma intencional, dentre os trabalhadores que realizaram programas da universidade corporativa nos últimos doze meses, escolher dez profissionais que, pelos cargos, unidade onde prestam serviço ou tempo de trabalho na patrocinadora, oferecessem respostas consistentes para a investigação do problema pesquisado. As conclusões indicam algumas distorções entre os objetivos da empresa em relação à UniBB, especialmente no que diz respeito à importância da qualificação contínua, vez que alguns gestores, nos níveis táticos e operacionais, não demonstram com suas ações no dia-a-dia, compatibilidade com as diretrizes da alta administração que

apoiam e estimulam a participação frequente nos programas da universidade corporativa. No entanto, o estudo aponta diversas formas de atuação da UniBB no desenvolvimento da carreira profissional e mostra sua importância no fomento ao autodesenvolvimento e à empregabilidade dos funcionários do Banco do Brasil.

PALAVRAS-CHAVE: carreira - universidade corporativa – educação corporativa – competência – empregabilidade.

ABSTRACT

Corporate education has seized, in the latest few years, significant room in workers continual development. It has shown that it does not exist for competing against traditional education. On the contrary, it operates in partnership with traditional educational institutions, creating and making available opportunities of career development suitable to the demands of employability. This scenery is present in UniBB's actions towards Banco do Brasil (BB) workers and it has been subject of other studies. In all of them the efficacy of that corporate university has been pointed out. This research aims at identifying how UniBB contributes to BB employees' career development. A qualitative case study was carried out in the UniBB's Rio de Janeiro branch. Among the workers who had access to corporate university programs in the latest twelve months, a purposeful sample of ten employees was chosen, targeting those who were supposed to give consistent answers to the research problem, according to criteria of job grade, work unity or time of service. The findings reveal a few distortions between company's goals regarding UniBB, especially in what concerns the importance of continual development, since some managers, in tactical and operational levels, do not demonstrate in their everyday actions; and high echelon guidelines, which support and foster frequent engagement in corporate university programs. Nonetheless, the study pointed to UniBB's several ways of participating in career development and comprehensively showed its importance on enhancing Banco do Brasil employees' self-development and employability.

KEYWORDS: career - corporate university - corporate education - competence - employability

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	12
1.2 QUESTÃO PROBLEMA.....	15
1.3 OBJETIVOS.....	15
1.3.1 Objetivo Principal	15
1.3.2 Objetivos Intermediários	15
1.4 RELEVÂNCIA.....	16
1.5 DELIMITAÇÃO.....	18
1.5.1 Geográfica	18
1.5.2 Temporal	19
1.5.3 Teórica	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	20
2.2 UNIVERSIDADE CORPORATIVA.....	26
2.3 CARREIRAS.....	31
2.4 COMPETENCIAS.....	37
2.5 EMPREGABILIDADE.....	42
3. METODOLOGIA	47
3.1 ABORDAGEM.....	47
3.2 QUANTO AOS FINS.....	47
3.3 ESTRATEGIA ESCOLHIDA.....	47
3.4 UNIDADE DE ANÁLISE.....	49
3.5 NÚMEROS DE SUJEITOS/CRITÉRIOS DE SELEÇÃO.....	51
3.6 TÉCNICAS DE COLETA.....	51
3.6.1 Análise documental	52
3.6.2 Entrevistas	52

3.6.3 Observações	53
3.6.4 Triangulação	53
3.7 TRATAMENTO E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS.....	54
3.8 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS	56
4. O BANCO DO BRASIL E A UNIVERSIDADE CORPORATIVA....	57
4.1 O BANCO DO BRASIL – Primeira fase.....	57
4.2 O BANCO DO BRASIL– Segunda fase.....	58
4.3 O BANCO DO BRASIL – Terceira fase.....	59
4.4 BANCO DO BRASIL – Tempos atuais.....	60
4.4.1 Linha do Tempo.....	60
4.5 UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL.....	64
5. RESULTADOS E ANÁLISES DA PROPOSTA.....	69
5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	69
5.1.1 Tempo de trabalho no Banco do Brasil.....	69
5.1.2 Nível funcional dos entrevistados.....	70
5.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	70
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	82
6.1 CONCLUSÕES.....	82
6.2 RECOMENDAÇÕES.....	86
REFERÊNCIAS.....	87
APÊNDICE A – Roteiro utilizado na entrevista semiestruturada.....	94
APÊNDICE B - Categorias de análise.....	95
ANEXO 1- PRINCÍPIOS FILOSÓFICOS E ORGANIZACIONAIS DA UNIBB	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Recursos humanos na organização do futuro por tendências atuais.....	22
Quadro 2: A organização em transição.....	25
Quadro 3: Papel das escolas tradicionais de administração e das Universidades Corporativas.....	28
Quadro 4: Tipos de Carreiras.....	33
Quadro 5: Dimensões da competência.....	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tempo de trabalho no Banco do Brasil 69

Tabela 2: Cargo/função..... 70

1. INTRODUÇÃO

1.1 - CONTEXTUALIZAÇÃO

Inúmeros estudos, livros, revistas e artigos foram escritos nos últimos anos com o objetivo de mostrar a importância do conhecimento para as empresas, instituições e países. Especialistas se tornaram consultores de grandes corporações, com a tarefa explícita de estimularem a criação do conhecimento organizacional, codificá-lo, protegê-lo e disponibilizá-lo para a rentabilização do negócio.

A disseminação desse conhecimento e a concomitante criação de novos conhecimentos se tornam ferramentas úteis e eficazes para que as empresas se mantenham no topo da inovação e da lucratividade.

O conhecimento torna-se um recurso e, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), as organizações precisam aprender a utilizá-lo para se adaptarem às novas circunstâncias e novos mercados.

Educação, treinamento e desenvolvimento são temas analisados e debatidos por todos os setores da sociedade. No Banco do Brasil, encontramos registros da primeira ação da empresa nessa direção, quando, em 1937, a diretoria determinou a criação de curso de aprimoramento interno (BANCO DO BRASIL, 1988), culminando com a implantação da universidade corporativa (UC) em 2002.

Entre os anos 1980 e 1990 fundamentam-se os processos de modernização das empresas baseados na capacitação das pessoas para solução de problemas. É nessa época que surgem as primeiras universidades corporativas, tendo como ato impulsionador a alta competitividade do mercado.

O papel da universidade corporativa na gestão de carreiras, no entanto, é um tema insuficientemente debatido, uma vez que, mesmo com a intensificação da aprendizagem organizacional, a partir da segunda metade do séc.XX, quando foi criada nos Estados Unidos, a primeira universidade corporativa (EBOLI, 2004), o foco da aprendizagem normalmente estaciona na melhoria dos processos de produção e operacionalização da empresa, desconsiderando, na maioria das vezes, o desenvolvimento do ser humano enquanto profissional.

A formação do trabalhador surge das mais diversas fontes: a educação formal; a cultura empresarial vigente; os recursos e tecnologias disponibilizados pela empresa, todas elas catalisadas pelas exigências de atualização do mercado.

Assim, algumas empresas criaram as universidades corporativas, motivadas pela necessidade de contar com profissionais cada vez mais atualizados e com as competências necessárias para desenvolver, produzir e vender produtos e serviços que justifiquem sua existência, produzindo os resultados desejados.

A universidade corporativa atua dentro das empresas como importante divulgadora dos pressupostos estratégicos, informando, atualizando, formando e estimulando os trabalhadores para que a corporação alcance da melhor forma, e no menor tempo possível, os resultados estabelecidos.

Exige-se cada vez mais das pessoas, em todos os níveis hierárquicos, uma postura voltada ao autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua. Para

estimular esse perfil, as empresas precisaram implantar sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas a aquisição de conhecimento técnico e instrumental.

Essas tendências apontam para um novo aspecto na criação de vantagem competitiva sustentável: o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento de seus colaboradores. Emerge, assim, a idéia da universidade corporativa como veículo eficaz para o alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos de acordo com as estratégias empresariais (EBOLI, 2004).

Alguns estudos sobre a eficácia das universidades corporativas, como o de Salm et al. (2006), tendem a abordar sua importância enquanto ferramenta organizacional utilizada para maximizar os resultados da empresa, enquanto outros pesquisadores, dentre os quais Eboli (1999), apontam sua utilidade enquanto veículo eficaz para o alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos de acordo com as estratégias empresariais.

Apenas um pequeno grupo de pesquisadores, no entanto, preocupou-se em apresentar a universidade corporativa como desenvolvedora de pessoas. É o caso, por exemplo, de Eboli (2004). As práticas de educação corporativa devem favorecer uma atuação profissional impregnada de personalidade, criando condições para o desenvolvimento do conhecimento criador e da postura empreendedora para o florescimento de líderes eficazes. A postura voltada à aprendizagem contínua e ao autodesenvolvimento é um estado de espírito, um processo de constante crescimento e fortalecimento de indivíduos talentosos e competentes. Cabe às organizações, entretanto, criar um ambiente favorável para sua manifestação (EBOLI, 2004).

1.2 QUESTÃO - PROBLEMA

Diante do contexto em que se verifica a proliferação de universidades corporativas atuando como ferramentas organizacionais e como gestoras de programas de treinamento visando a rentabilização da empresa e valorização de sua marca, a pergunta que se coloca é a seguinte:

Como a Universidade Corporativa do Banco do Brasil contribui para o desenvolvimento de carreira dos funcionários da empresa patrocinadora?

1.3 - OBJETIVOS

1.3.1 – Objetivo Principal

O objetivo principal deste estudo é identificar como a Universidade Corporativa do Banco do Brasil contribui para o desenvolvimento de carreiras dos trabalhadores do Banco.

1.3.2 – Objetivos Intermediários

Para tanto, o pesquisador procurou alcançar os seguintes objetivos intermediários:

- Identificar as teorias que embasam o treinamento e o desenvolvimento na UniBB.
- Verificar se a comunicação interna da empresa patrocinadora identifica a UniBB como instrumento desenvolvidor da carreira e da empregabilidade de seus trabalhadores.
- Descrever como os funcionários do Banco do Brasil buscam na UniBB caminhos para o autodesenvolvimento.

– Identificar como a universidade corporativa os auxilia no desenvolvimento de suas carreiras e na ampliação de sua empregabilidade.

– Avaliar a compreensão dos funcionários do Banco do Brasil com relação à necessidade da gestão de sua carreira profissional.

1.4 - RELEVÂNCIA

O tema reveste-se de importância em função do momento em que vivem as empresas e da importância que a educação corporativa vem assumindo nas organizações atuais.

A instabilidade do cenário mundial atual, que desencadeia mudanças contínuas nos sistemas sociais, repercute na configuração de novos formatos organizacionais e na adoção de modelos gerenciais alternativos aos tradicionais. Esses modelos gerenciais, por sua vez, demandam trabalhadores e gestores dotados de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, isto é, de novas competências, gerando impactos sobre as condições de competitividade e de sobrevivência das organizações.

A temática do conhecimento, principalmente sua forma de geração, de difusão e de gestão, vem tornando-se central no campo dos estudos organizacionais (LOIOLA et al., 2006).

A disponibilização intensa do conhecimento no meio empresarial surgiu devido à importância que o mesmo assumiu nas organizações modernas, tornando-se um novo fator de produção, em adição aos tradicionais: terra, capital e trabalho. A história da organização do trabalho, sobretudo nas últimas décadas, assim como a história da vida social, é, em essência, a história de mudanças. São raros os

relatos sobre a vida humana e teorias sociais e organizacionais que não tratam de transformações (MOTTA, 1998).

O mesmo autor, descrevendo a educação nas relações de trabalho disse:

A maioria das pessoas estará em educação permanente: a busca da atualização e reciclagem em um ambiente de velocidade nos avanços tecnológicos, a redução drástica do trabalho manual e do esforço físico retirará das pessoas a possibilidade de garantir a sua sobrevivência pela simples oferta de seu esforço. Todos dependerão do conhecimento e da educação... (MOTTA, 1998, p. 22).

A economia do planeta sempre enfrentou crises e sobreviveu, isto porque as instituições, na sua maioria, se preparam para as mudanças. No entanto, os profissionais nem sempre tiveram o cuidado de preparar sua carreira visando à qualificação e a empregabilidade. Este estudo investigará como a UNIBB está participando do desenvolvimento e da gestão de carreiras dos trabalhadores do Banco do Brasil.

Além disso, a presente dissertação, ao revisar a literatura sobre o assunto proposto, buscou uma reflexão atualizada do tema, em um momento em que uma grande crise econômica se alastra pelo planeta, o que está exigindo dos pesquisadores e demais profissionais da academia ideias e projetos inovadores para enfrentá-la.

Assim, este estudo será relevante para a academia e futuros pesquisadores, pois verifica qual a utilidade do modelo de educação praticado pelas universidades corporativas (especialmente a UniBB) para a vida profissional dos trabalhadores da empresa patrocinadora. Será relevante também porque a dissertação analisou, sob a ótica acadêmica, a importância de uma universidade corporativa para o

processo educacional, aqui conceituado de forma ampla; e levantou experiências, sucessos e fracassos da universidade corporativa na execução de seus objetivos.

Considerando-se que, para um processo de gestão da aprendizagem ser bem sucedido, é necessário que os empregados entendam os fundamentos da proposta e se posicionem criticamente diante dela, será relevante também verificar a compreensão e o acolhimento da educação corporativa pelos trabalhadores do Banco do Brasil.

Estudar como a universidade corporativa do Banco do Brasil poderá melhorar suas práticas na formação deste homem foi a grande motivação desta dissertação, inclusive pelos números envolvidos com esta instituição, que atende com seus cursos e programas de desenvolvimento mais de 50.000 funcionários por ano, sendo que somente sua unidade no Rio de Janeiro, onde está centrada a pesquisa, atendeu em 2008, mais de 4.000 funcionários em seus cursos presenciais.

1.5 - DELIMITAÇÃO

1.5.1 – Geográfica

Este estudo restringiu-se a entrevistar e observar profissionais que atuam como gestores, educadores e treinandos da Universidade Corporativa do Banco do Brasil, em sua unidade do Rio de Janeiro (RJ)

1.5.2 – Temporal

Os levantamentos e pesquisas prévias foram iniciados em outubro de 2008. As entrevistas e demais pesquisas em documentos internos ocorreram entre julho e novembro de 2009.

1.5.3 – Teórica

A presente dissertação se propôs a analisar a atuação da Universidade Corporativa Banco do Brasil como desenvolvedora de pessoas; seu papel na construção de carreiras profissionais; e na elevação da empregabilidade e autogerenciamento de carreira.

O estudo não se ocupou da análise das relações institucionais da Universidade Corporativa com a empresa patrocinadora ou de outras atuações existentes, tais como:

- a) – Estratégias de captação, seleção e retenção de pessoas.
- b) – Levantamento de impacto dos cursos oferecidos para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços comercializados pela empresa patrocinadora.
- c) – Desenvolvimento e execução de projetos sociais em nome do Banco do Brasil;
- d) – Seleção e treinamento de educadores corporativos.
- e) – Operacionalização de processos disciplinares.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Como se não bastassem os enormes desafios das organizações e dos trabalhadores no presente século, a partir de 2008, com o advento de mais uma crise na economia mundial, a estratégia de sobrevivência no mercado necessitará estar fortemente apoiada em uma base de educação continuada dos empresários, executivos e demais profissionais. Os trabalhadores e as organizações deverão estruturar programas de aprendizagem sob medida para as necessidades específicas do seu negócio. Deverão intensificar a utilização do raciocínio criativo, da solução de problemas, o desenvolvimento de lideranças e o autogerenciamento de carreiras.

Como consequência da evidente necessidade de se obter um nível adequado de educação para todos os cidadãos e com o objetivo de alcançar níveis cada vez mais elevados de desenvolvimento, todas as formas de educação, desde que éticas e eficientes, devem ser consideradas.

Eboli (2004) afirma que as organizações que aplicam os princípios inerentes à educação corporativa estão criando um sistema de aprendizagem contínua, formando e desenvolvendo talentos na gestão do negócio, despertando nos talentos a vocação para o aprendizado e a responsabilidade por seu processo de autodesenvolvimento, além contribuir para o aumento da realização e felicidade pessoal.

Nas empresas, o surgimento de um processo dinâmico de desenvolvimento econômico exige que elas invistam na criação e desenvolvimento de novos conhecimentos que sejam capazes de agregar mais valor aos seus produtos.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o sucesso das empresas é consequência de sua capacidade e especialização na criação de conhecimento organizacional.

Senge (2000) ressaltou que a organização precisa expandir continuamente sua capacidade de criar o futuro, e traçou de forma significativa o conceito de organizações que aprendem, afirmando que esse conceito engloba cinco dimensões:

- a) exercitar o raciocínio sistêmico;
- b) desenvolver o domínio pessoal;
- c) questionar modelos mentais;
- d) permitir uma visão compartilhada; e
- e) praticar a aprendizagem em equipe.

Segundo o mesmo autor, a aprendizagem em equipe propicia ao trabalhador e à organização a possibilidade de criar os resultados desejados, desde que pratiquem uma visão compartilhada em uma equipe interessada e com talento para aprender.

A prática da visão compartilhada envolve as habilidades de descobrir “imagens de futuro” compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em vez da mera aceitação. (SENGE, 2000).

Eboli (2008), ao discorrer sobre o assunto, afirma que a educação é instrumento necessário às mudanças e ao desenvolvimento do País e que, se por um lado, é inquestionável sua importância, por outro, a falta de investimento na qualificação e educação da força de trabalho é um dos maiores obstáculos para o processo. Afirma, também, que a educação será a chave para conquistar e consolidar a vantagem competitiva dos países nas próximas décadas e que, na era do

conhecimento, as dimensões formadoras do homem estarão no eixo central do processo de mudança.

Caminhando nessa direção e ciente de que a competitividade das organizações está cada vez mais dependente da obtenção e da utilização de conhecimentos, Motta (1998) descreve, no Quadro 1, algumas tendências contemporâneas sobre o desenvolvimento integral do trabalhador e alterações nas formas de conceber a satisfação profissional, o progresso e a carreira, afirmando que a evolução tecnológica moderna impõe o uso mais efetivo do saber em todos os níveis da empresa. Assim, educação, conhecimento e habilidade em manter o fluxo adequado de informações tornam-se fatores primordiais para o progresso de qualquer empresa, e o autodesenvolvimento propiciará ao trabalhador a empregabilidade, bem como a possibilidade de criar próprio futuro profissional.

QUADRO 1 RECURSOS HUMANOS NA ORGANIZAÇÃO DO FUTURO POR TENDÊNCIAS ATUAIS

FATORES	PASSADO → PRESENTE	PRESENTE → FUTURO
Concepção do funcionário	Recurso humano	Pessoa talentosa
Carreira e progresso	Crescimento no emprego: perseguir alternativas conhecidas	Aumento da empregabilidade: criar o próprio futuro
Avaliação	Chefias	Aberta e coletiva
Formação e conhecimento	Aprender o necessário: a empresa indica	Autodesenvolvimento (habilidades múltiplas) O funcionário escolhe
Remuneração	Variável: critérios individuais e grupais Incentivos financeiros e materiais	Variável: incentivos e benefícios adaptados às expectativas individuais
Gestão de recursos humanos	Centralizada: órgão especializado	Descentralizada: repartida pelos setores empresariais
Cultura da gestão das pessoas	Impessoalidade, exploração, estima, benevolência.	Pessoalidade, desenvolvimento e retribuição
Premissa da lealdade	A empresa	A si próprio

Fonte: Motta (1998, p. 101)

No cenário descrito, onde o autodesenvolvimento e a aprendizagem contínua passam a ser exigido em todos os níveis hierárquicos, a empresa e os trabalhadores precisarão desenvolver sistemas educacionais que venham a privilegiar o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas a aquisição de conhecimento técnico e instrumental (EBOLI, 2004). Para essa autora, o estilo de gestão do presente e do futuro exigirá que se forme uma verdadeira cultura empresarial de competências e resultados, exigindo mudanças não só na estrutura, nos sistemas, nas políticas e nas práticas de gestão, mas também na mentalidade individual e organizacional.

No entanto, percebe-se uma grande carência em aprofundar a compreensão do papel e das responsabilidades específicas, tanto do trabalhador quanto da empresa, seja na elaboração de novos modelos conceituais de gestão do conhecimento, seja na aplicação prática destes modelos. Existe a necessidade de se pensar e praticar a educação continuada e focada no progresso das organizações e dos trabalhadores, não apenas nas escolas tradicionais. Sente-se a necessidade de praticar nas empresas o compartilhamento e a gestão do saber.

Toffler (1970) já apregoava há quase quarenta anos atrás que as organizações iriam precisar de homens com capacidade de fazer julgamentos críticos, preparados para abrir caminhos através de novos ambientes, rápidos na identificação de novos relacionamentos em uma sociedade em franca mutação, com conhecimento suficiente para entender o passado, o presente e, além disso, antecipar as direções e o ritmo das mudanças futuras.

Assim, as instituições começam a investir na formação dos trabalhadores, e isso acontece sob as mais variadas circunstâncias: cultura empresarial, pessoas,

tecnologias, recursos, espaço, etc. Tanto as empresas como a própria sociedade percebem a importância da manutenção do trabalhador no mercado de trabalho. Sendo assim, é importante fortalecer e descentralizar a educação, possibilitando a participação das empresas nessa tarefa.

Segundo Borges-Andrade et al. (2006), as ações de treinamento e desenvolvimento do trabalhador são um dos papéis centrais no conjunto de práticas na gestão de pessoas nas organizações. Os autores citados sugerem que tanto o trabalhador quanto as organizações devem ser responsabilizados pelo desenvolvimento de qualificações que assegurem a permanência do sujeito no mercado de trabalho e que os índices de emprego e desemprego têm como uma das principais causas os níveis de qualificação do trabalhador.

Catalisando esse movimento, as significativas transformações das relações sociais, econômicas e financeiras dos últimos anos colocam as empresas diante da necessidade de se adaptarem a um novo cenário ainda mais competitivo, veloz e permeado de incertezas e, diante disso, elas se veem obrigadas a alterar sua forma de atuação para responder ao mercado. Não basta apenas adquirir novas máquinas, investir em logística ou marketing; as empresas precisam acompanhar as mudanças com velocidade e isso significa que as pessoas envolvidas com elas devem acompanhar as mudanças na mesma velocidade.

Em face dessas circunstâncias, não resta outra saída que não o crescente investimento das instituições no desenvolvimento de seus profissionais.

A educação, neste cenário, acontece de acordo com a lógica do mercado. O sistema educacional utilizado é subordinado às necessidades das organizações para atender as expectativas de um mercado em transição, onde o valor agregado

de produtos e serviços também será proporcional ao conhecimento das pessoas envolvidas. Meister (2005) ressalta que, para prosperar nesse ambiente global em constante transformação, é necessário um novo tipo de organização, onde o modo de pensar compartilhado por todos os funcionários será vital para o sucesso no longo prazo.

O Quadro 2 evidencia a transição pela qual passam as empresas e os trabalhadores.

Quadro 2

A ORGANIZAÇÃO EM TRANSIÇÃO

Modelo Antigo		Protótipo do século XXI
Hierarquia	Organização	Rede de parcerias e alianças
Desenvolver a maneira atual de fazer negócios	Missão	Criar mudanças com valor agregado
Autocrática	Liderança	Inspiradora
Domésticos	Mercados	Globais
Custo	Vantagem	Tempo
Ferramentas para desenvolver a mente	Tecnologia	Ferramentas para desenvolver a colaboração
Homogênea	Força de trabalho	Diversa
Funções de trabalho separadas	Processo de trabalho	Equipes de trabalho internacionais
Segurança	Expectativas do trabalhador	Desenvolvimento pessoal
Função apenas das Instituições de Ensino Superior (IES)	Educação e capacitação	IES em parceria com Universidades Corporativas

Fonte: Meister (2005, p.3).

2.2 UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Segundo Meister (2005), nos anos 50, 60 e 70, pequenas e grandes empresas criaram grupos para treinar seus funcionários, buscando uma melhor forma de executarem suas tarefas. Estes grupos foram dotados de infraestruturas educacionais dentro das organizações, proliferando por todo o território americano, ficando conhecidos como institutos, faculdades ou universidades corporativas. Em 1985 já existiam pelo menos 400 e em 1999 quase 2.000 universidades corporativas nos Estados Unidos.

Eboli (2004) afirma que no Brasil essa tendência está aumentando a cada dia. A adoção deste conceito em nosso país começou na década de 90, com a crescente inserção do Brasil no mercado globalizado e, em 2004, aproximadamente 100 empresas brasileiras já tinham implementado sistemas educacionais pautados nos princípios da universidade corporativa.

Para Meister (2005), a universidade corporativa não é necessariamente um espaço físico destinado à aprendizagem, mas sim um processo educacional, onde o funcionário é estimulado a aprender a aprender e a buscar o aprendizado de forma permanente. Ela contrasta o processo de educação corporativa com a educação tradicional, onde o processo tem começo e fim, e o aluno, depois de certa quantidade de treinamento, recebe o seu certificado de conclusão. Na universidade corporativa, o aluno é encorajado a lutar continuamente para adquirir novas qualificações e competências durante toda sua vida profissional, e a responsabilizar-se pelo seu aprendizado.

A educação formal sempre ofereceu ao mundo empresarial conhecimento na forma de cursos e programas focados no aperfeiçoamento e na especialização

profissional, isto, em nível de graduação, pós-graduação, etc. Esses programas podem ser abertos à comunidade empresarial ou fechados; inclusive, podem ser planejados de forma customizada para uma determinada organização, levando-se em consideração as necessidades do seu negócio. No entanto, verifica-se que o surgimento/crescimento do modelo praticado nas universidades corporativas deve-se à sua flexibilidade e agilidade em atender as necessidades de educação nas empresas, em um mercado dinâmico e instável.

Eboli (1999), ao discorrer sobre o tema, afirma que nesse contexto, onde a atualização contínua da base de conhecimento dos empregados de uma organização faz-se cada vez mais necessária, as universidades corporativas estão unindo forças com as universidades tradicionais e conciliando os objetivos do empregado, da corporação e da instituição de ensino, em uma parceria a três, benéfica para todas as partes envolvidas. Afirma ainda que a nova parceria entre empresas e o ensino superior está ativamente direcionada para garantir que as necessidades de formação e treinamento dos funcionários, visando o futuro, sejam satisfeitas.

Ainda segundo essa autora, a emergência de universidades corporativas não significa o esvaziamento das escolas tradicionais na formação de profissionais, na realização de pesquisas e na prestação de serviços à comunidade (conforme Quadro 3) . Ao contrário, ela diz que as experiências mais bem sucedidas são as de empresas que realizaram profícuas parcerias com algumas universidades ou institutos superiores com competência para agregar valor aos programas corporativos.

Salm et al. (2006), ao analisar a política de educação corporativa, afirmam que as universidades corporativas selam um intercâmbio de vantagens mútuas ao integrar empresas com escolas, fazendo uma ponte entre as instituições acadêmicas prestadoras de extensão e o mercado usuário do serviço educacional, possibilitando o atendimento de uma demanda do mercado que buscava reciclagem, atualização e, eventualmente, competências ou conhecimentos mais profundos ou específicos.

Quadro 3

Papel das escolas tradicionais de Administração e das Universidades Corporativas

Escolas tradicionais de Administração	Universidades Corporativas
<ul style="list-style-type: none"> ● Desenvolver competências essenciais para o mundo do trabalho. ● Aprendizagem baseada em sólida formação conceitual e universal. ● Sistema educação formal. ● Ensinar crenças e valores universais. ● Desenvolver cultura acadêmica. ● Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> ● Desenvolver competências essenciais para o sucesso do negócio. ● Aprendizagem baseada na prática dos negócios. ● Sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências. ● Ensinar crenças e valores da empresa e do ambiente de negócios. ● Desenvolver cultura empresarial. ● Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes.

Fonte: Eboli (1999)

Hern (2001) afirma que a universidade corporativa é um instrumento que as empresas utilizam para desenvolver programas de treinamento ligados aos seus objetivos e às suas estratégias, mas também servem para proporcionar ao empregado o desenvolvimento de competências de liderança e seu pensamento

criativo. A universidade corporativa integra a iniciativa de permitir a aprendizagem vinculada à missão e objetivos organizacionais da empresa, agindo mais de forma proativa do que reativa e o seu sucesso acontece como resposta das ações desenvolvidas e do envolvimento dos principais executivos da empresa com o objetivo de desenvolver pessoas para a empresa e também, conseqüentemente, para o mercado de trabalho.

Assim, a educação corporativa, via universidades, institutos, centros ou escolas de diversos tipos e estruturas, está crescendo com uma velocidade elevada, principalmente impulsionada pela necessidade das grandes empresas de sustentar vantagens competitivas conseguidas nos últimos anos. Kraemer (2004) afirma que ela representa a energia geradora de sujeitos modernos, capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente em nome da competitividade e do sucesso. Além disso, municia o trabalhador do desejo de aprender sempre, de conhecer e transformar seu trabalho e sua carreira, tornando-se apto para o mercado de trabalho. (WACUC, 2009).

Meister (2005) afirma que a universidade corporativa pode ser definida como um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar, além dos empregados, toda a cadeia de clientes/fornecedores, e trabalhando em parcerias com escolas, faculdades e universidades locais, pode desenvolver um treinamento eficaz.

Meister (2005, p. 242) complementa, afirmando que as competências básicas do ambiente de negócios do séc. XXI, que deverão ser disponibilizadas ao trabalhador como um kit de ferramentas pelas universidades corporativas são:

- 1) Aprender a aprender. Ser responsável pela própria aprendizagem contínua e saber qual é a maneira ideal de aprender novas qualificações.

- 2) Comunicação/colaboração. Comunicar-se efetivamente com os colegas de trabalho, saber trabalhar em grupo e colaborar com os membros da equipe para compartilhar as melhores práticas.
- 3) Raciocínio criativo e resolução de problemas. Saber identificar problemas e ver a conexão que existe entre a solução proposta e possíveis abordagens ao próximo problema.
- 4) Conhecimento tecnológico. Usar as mais recentes tecnologias para conectar-se com os membros de sua equipe em qualquer parte do globo.
- 5) Conhecimento de negócios globais. Compreender o “grande quadro global” de como as empresas operam, através de um conjunto básico de técnicas empresariais como finanças, planejamento estratégico e marketing.
- 6) Desenvolvimento de liderança. Ter uma visão para sua equipe ou departamento que seja compatível com a missão e as metas da organização.
- 7) Autogerenciamento da carreira. Ter a capacidade de gerenciar a própria carreira, identificando as qualificações e conhecimento necessários pra que se tenha valor no ambiente de negócios e depois trabalhar para adquiri-los.

Porém, não basta apenas criar uma UNIVERSIDADE CORPORATIVA nas empresas e acreditar que o simples fato de sua existência irá modificar a criação, disseminação e gestão do conhecimento organizacional. Há diversos fatores que são críticos para o sucesso da universidade corporativa e para a sua efetiva implantação. Entre eles destacam-se (MEISTER, 2005):

- a) comprometimento da alta direção e de todas as gerências de primeiro nível da empresa;
- b) definição do alcance de suas operações;

- c) criar modelos de soluções e aprendizado identificando quais serão os seus produtos e serviços, requisitos de qualidade e os clientes que irá atender;
- d) quais serão seus parceiros de aprendizagem (fornecedores de treinamento, consultores, instituições de educação superior, etc.)
- e) qual será seu sistema de avaliação e medição de resultados;
- f) qual será o impacto da atuação da universidade no reconhecimento e recompensa das pessoas;
- g) estratégias de marketing e comunicação permanente e efetiva.

Finalmente, Eboli (1999) afirma que a missão das universidades corporativas consiste em formar e desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional através de um processo de aprendizagem ativa e contínua e, para que isso aconteça, é fundamental a utilização de tecnologias modernas, disponibilização das informações existentes aos treinandos, parcerias com instituições tradicionais de ensino e a responsabilização de cada talento pelo seu processo de autodesenvolvimento.

2.3 – CARREIRAS

Nos últimos anos, o tema da carreira profissional tem sido objeto de discussões na área de gestão de pessoas. O significado e o alcance do conceito constituem objetos de análise, tanto no meio acadêmico quanto nas organizações. No mundo contemporâneo, as carreiras tendem a serem associadas à trajetória profissional de cada indivíduo, independente de sua formação ou empresa onde trabalha. Hoje, o conceito de carreira transcende a própria existência de uma organização (BALASSIANO e COSTA, 2006). A carreira moderna relaciona-se direta e

essencialmente ao ser humano, que reage e atua na sociedade a partir de suas transformações, de seu aprendizado contínuo e da sua iniciativa de buscar constante aprimoramento.

O termo 'carreira' é bastante utilizado nas relações profissionais, a ele se agregando vários significados. Portanto, carreira é uma palavra de difícil definição. A palavra tem sido usada com diferentes sentidos e, muitas vezes, traduzindo diferentes expectativas.

Na ciência social, a carreira pode ser vista como vocação, como veículo de autorrealização e como componente da vida individual. Na área das expectativas individuais, ela integra o imaginário das pessoas, bem como desenvolvimento, qualificação profissional, poder, status e salário. Muitas vezes, quando alguém reclama da falta de um plano de carreira na empresa, pode estar manifestando sua insatisfação com o salário ou sua falta de oportunidade de promoção. (DUTRA, 1996).

Esse autor afirma que, para muitos, a ideia de carreira está ligada à de sucesso profissional. Muita gente pensa que quanto mais bem sucedido num determinado grau da carreira, mais o indivíduo está preparado para superar este estágio e alcançar o imediatamente superior. Sucesso seria entendido como promoção vertical, isto é, o sucesso é "estar no topo". Para outros, o sucesso está associado ao crescimento profissional em diversos rumos, como a movimentação lateral, a diagonal (mudança de função e para outra área de atuação) e a ampliação, através do enriquecimento do cargo, das responsabilidades e do status profissional associado à posição ocupada.

Para Chanlat (1995), carreira implica uma profissão que apresenta etapas, uma progressão, e, na abordagem tradicional, ainda encontrada em alguns países, regiões ou empresas, é preponderantemente feita por um homem pertencente aos grupos socialmente dominantes. É marcada por relativa estabilidade e progressão linear vertical, pressupondo certa estabilidade de emprego. Para ele, no entanto, a abordagem moderna de carreira surge em decorrência de mudanças sociais, tais como a feminização do mercado de trabalho, a elevação dos graus de instrução, a cosmopolitização do tecido social, a afirmação dos direitos dos indivíduos, a globalização da economia e a flexibilização do trabalho, entre outros.

Chanlat (1995) apresenta o modelo de carreira em quatro grandes tipos:

Quadro 4: Tipos de Carreiras

Tipos de Carreiras	Recursos principais	Elemento central de ascensão	Tipos de organização	Limites	Tipos de sociedades
Burocracia	Posição hierárquica	Avanço de uma posição hierárquica a outra	Organizações de grande porte	Número de escalões existentes	sociedade de empregados
Profissional	Saber e reputação	Profissão Perícia Habilidades profissionais	Organização de peritos Burocracia profissional	Nível de perícia e reparação	Sociedade de peritos
Empreendedora	Capacidade de criação Inovação	Criação de novos valores, novos produtos e serviços Empresas	Pequenas e médias empresas artesanais culturais comunitárias de clãs	Capacidade pessoal	Sociedade que valoriza a iniciativa individual
Sociopolítica	Habilidades sociais Capital de relações	Conhecimento Relações de parentesco Rede social	Familiar Comunitária de clãs	Número de relações conhecidas e ativas	Sociedade de clãs

Fonte: Chanlat (1995, p. 72).

Toda sociedade, independente de seu tipo, fornece quadros no interior dos quais as carreiras nascem, se desenvolvem e morrem. Se a ideia de carreira nasceu com a sociedade industrial capitalista, o desenvolvimento e a gestão de carreira são ideias mais recentes (CHANLAT, 1995).

Logo, as necessidades, hoje, extrapolam as qualificações do profissional e entram em um campo subjetivo. Não somente são necessárias as suas formações educacionais, seu tempo de serviço, sua experiência pessoal e profissional, como também seu modo de encarar as excepcionalidades e mudanças que ocorrem no mundo do trabalho. Do indivíduo são cobradas ações como: saber agir, ampliar possibilidades de decidir, saber mobilizar, saber decodificar a realidade, ter visão estratégica e, acima de tudo, assumir responsabilidades. A noção de carreira não encontra limites e leva o indivíduo à busca de uma formação que vai além de sua educação formal. É uma sequência de percepções individuais, atitudes e comportamentos que deixam transparecer um autodesenvolvimento e um êxito nas experiências de trabalho e de vida de uma pessoa (MOTTA, 2006)

Além do mais, convivemos com uma busca generalizada pela competitividade. De um lado, as organizações se digladiam em um mundo globalizado, construindo quotidianamente sua imagem e seu espaço no mercado; do outro lado, os profissionais também buscam maior competitividade no mercado de trabalho. Essa busca constante, tanto das empresas quanto dos trabalhadores, produz reestruturações profundas nas relações de trabalho, gerando a necessidade de novos conhecimentos, novas competências e nova forma de encarar a gestão da carreira.

Meister (2005) apresenta três conclusões que estão influenciando a forma de pensar carreira no século XXI:

- redução do prazo de validade do conhecimento;
- foco das organizações na empregabilidade;
- valorização do conhecimento em detrimento da força muscular.

Para essa autora, é notória a intensificação da necessidade do componente intelectual na execução das tarefas nas empresas modernas. Esse componente intelectual precisa ser abastecido de conhecimento e receber manutenção contínua para não perder o seu prazo de validade e, dessa forma, propiciar ao trabalhador a sonhada empregabilidade.

O antigo contrato social implícito – você trabalha bastante e terá emprego durante o tempo que quiser – não existe mais. A segurança do emprego não é mais uma decorrência do trabalho em uma única empresa, mas da manutenção de uma carteira de qualificações relacionadas ao emprego. Essa transformação sinaliza um “novo contrato psicológico” entre empregador e empregado. Sob os termos desse novo contrato, os empregadores oferecem aprendizagem em lugar de segurança no emprego. As qualificações e conhecimento adquiridos promovem a capacidade contínua de emprego do funcionário – a capacidade de encontrar um trabalho significativo dentro ou fora da empresa. Em outras palavras, os empregadores estão dando aos empregados a oportunidade de desenvolver uma melhor capacidade de emprego em troca de maior produtividade e algum nível de comprometimento com a missão da empresa, enquanto lá estiverem (MEISTER, 2005, p. 9-10).

Pode-se depreender das afirmações acima que, ao atribuir maior autonomia e responsabilidade ao empregado, a empresa pode criar um ambiente mais ágil e

mais flexível, necessário ao cenário atual, instável e turbulento, se ela intensificar uma parceria entre seus objetivos e os objetivos dos trabalhadores. Dessa forma, esse conceito altera as relações de trabalho e altera a forma de pensar a carreira.

A relação do homem com o seu trabalho passa a ser também responsabilidade individual que deve ser administrada como se administra um negócio. O profissional do século XXI deve elaborar e conhecer seus objetivos estratégicos, sua trilha de conhecimento e sua posição no tempo, no mercado e na empresa onde presta serviço; precisa saber quanto vale seu trabalho e não apenas qual é sua remuneração atual; quanto almeja fazer valer seus préstimos no futuro; quanto está disposto a investir de tempo, dinheiro e atitude em sua carreira profissional.

Percebe-se que o novo ambiente onde está instalada a relação de trabalho irá beneficiar as organizações e os trabalhadores. No entanto, a quem cabe a responsabilidade de iniciar, na realidade brasileira, o processo de mudança cultural, se as carreiras geralmente são construídas por interações entre pessoas e organizações, e se as organizações normalmente dominam os recursos principais de poder, que impõem dimensões de grandes significados para influenciar valores, atitudes e ações individuais (MOTTA, 2006)

Vale refletir, entretanto, que a simples disponibilização de programas de treinamento não irá garantir o sucesso no desenvolvimento de carreiras profissionais dos funcionários de uma organização. Madureira (2005) argumenta que muitos empregados frequentam cursos previstos em catálogos, em função da simples oferta existente, das pressões hierárquicas e externas, mas nem sempre sintonizados com as necessidades diagnosticadas. Assim, na perspectiva burocrática, a formação pode estar sujeita a uma série de efeitos perversos como:

- a valorização de cursos nos concursos para provisão interna de postos de trabalho, o que vai gerar uma procura artificial de formação;
- a possibilidade de frequentar um curso como recompensa ou como forma de quebrar a monotonia, por falta de outras formas de incentivo;
- a oferta de formação exagerada ou inadequada ao realmente necessário, sem qualquer tipo de lógica organizacional.

Atualmente, os planos de carreira continuam a serem condicionados significativamente pelas forças e planos estratégicos empresariais e grande parte das pessoas molda suas carreiras, menos em função das expectativas e desejos pessoais, e mais como uma adaptação constante às oportunidades que lhe são oferecidas pelas empresas (MOTTA, 2006).

2.4 – COMPETÊNCIAS

São inúmeras as pesquisas que tratam do tema competências, ou mesmo gestão por competências; no entanto, a maior parte desses estudos está focada nas suas vantagens para as organizações. Uma universidade corporativa, além de investir na busca de vantagens competitivas para as organizações, precisa também oferecer benefícios que sejam percebidos pelos trabalhadores. Sarsur e Fleury (2007), ao pesquisarem a gestão por competências sob a percepção de ganho social do trabalhador, concluíram que a gestão por competências, além de agregar valor econômico para as empresas, deve agregar valor social para os indivíduos. A expectativa seria a formação de indivíduos com capacidade de reflexão sobre o seu contexto, sobre o seu trabalho e sobre a dimensão do conhecimento apreendido numa trajetória de formação escolar, vivência profissional e atuação em situações cotidianas. Afirmam que os ganhos sociais

advindos da prática do conceito competência são considerados efetivos quando podem ser percebidos concretamente no cotidiano do trabalhador.

Carbone (2006) afirma que a competência está vinculada à capacidade de realizar algo e, para que isso aconteça, é necessário possuir recursos e utilizá-los em determinadas situações para se obter resultado. Para ele, esses recursos são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, advindos da formação e da experiência de vida dos indivíduos. Acrescenta que o conhecimento está relacionado àquilo que se sabe; as habilidades, àquilo que se sabe fazer; e as atitudes, àquilo que se quer fazer, conforme demonstrado no Quadro 4, abaixo:

Quadro 5

DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA

Conhecimento →	Saber	Conhece os produtos, os serviços, e os clientes da empresa.
Habilidade →	Saber fazer	Sabe negociar com a clientela os produtos e serviços da empresa.
Atitude →	Querer fazer	Vende os produtos e serviços de forma competente, ouvindo as necessidades do cliente e solucionando seus problemas.

Fonte: Adaptado de Carbone (2006).

Segundo Dias et al. (2008), a expressão 'competência', no ambiente da administração, apresenta pelo menos duas perspectivas: a primeira delas é chamada de competência organizacional, que aparece como importante fator para as escolhas das estratégias de competição praticada pelas empresas, além de propiciar a geração de novas soluções visando a sustentabilidade da organização. Essa competência engloba todo o portfólio de recursos das empresas, sejam eles

físicos, financeiros, culturais e organizacionais, além da marca, experiência no mercado, etc.

A outra perspectiva citada pelos referidos autores versa sobre as competências individuais, que, sob as perspectivas do desempenho humano, são uma combinação de conhecimento, habilidade e atitude quando mobilizada pelo homem e aplicada no trabalho.

Bressan et al. (2007), quando pesquisaram sobre o tema, concluíram que o reconhecimento do conceito de competência é o reconhecimento da complexidade do trabalho. Todos fazem escolhas, fazem julgamentos, constroem algo, avaliam situações que não estão padronizadas; todos se arriscam a pensar, mesmo em algo simples. Desta forma, deve-se reconhecer que a competência no trabalho é uma forma de valorização do sujeito que pensa. Além dos conceitos tradicionais, é relevante entender que competência é a capacidade de analisar uma situação, entender qual é o problema a ser resolvido, qual a estratégia adotar, quais os riscos, quais decisões adotar, quais os recursos e quais as vantagens perseguir.

Na perspectiva de Sarsur e Fleury (2007), a gestão por competência deve agregar valor econômico para as empresas e valor social para os indivíduos, sendo necessário retomar o ideal de construção de competências individuais para uma ação cidadã, coletiva, de conhecimento lastreado na esfera profissional, na dimensão técnica e social e na compreensão do mundo. A expectativa seria a de formar no indivíduo uma capacidade de refletir sobre seu contexto, sobre a categoria de trabalho e sobre a dimensão do conhecimento apreendido numa trajetória de formação escolar, vivência profissional e atuações em situações cotidianas. No entanto estes pesquisadores alertam que tem sido uma grande

dificuldade para os trabalhadores lidarem com um contexto para o qual eles não foram preparados, pois o cenário sócioeconômico e político contemporâneo, tem se transformado com tal rapidez que parece difícil aos indivíduos acompanhar essa nova lógica.

Borges–Andrade et al. (2006), ao discorrerem sobre o conceito de competências, afirmam que ele tem importância central na compreensão das organizações e do trabalho, desde as nuances que focalizam fenômenos como a inteligência em seleção de pessoas, passando pela motivação humana no trabalho, até as que procuram compreender a aprendizagem nos programas de treinamento organizacionais. Afirmam ainda que grande parte dos estudos acadêmicos, ao limitar o conceito de competência a conhecimento, habilidade e atitude, mostram que ela é dependente da interação do indivíduo com seu ambiente.

Entender a trajetória do desenvolvimento de competências significa elucidar os segredos dos processos de transformação no mundo dos negócios. O desenvolvimento da abordagem “competências” ocorre no momento em que as empresas evoluem seus sistemas de informações de recursos humanos, tornando-os parte central da organização (BECKER et al., 2008).

Dutra et al. (2008) apresentam as seguintes possibilidades de aplicação do conceito ‘competência’ na gestão de pessoas:

- a)** remuneração por competências – mostrando que as empresas, ao praticarem esse modelo, valorizam de forma direta o indivíduo, por suas responsabilidades, complexidade de seu trabalho e o resultado auferido pela utilização do conhecimento, habilidade e atitude no mesmo (PLOTOW e HIPÓLITO, 2008);

- b)** avaliação de desempenho e o conceito de competências – afirmando que os instrumentos de avaliação de desempenho profissional podem incorporar as dimensões desse conceito ao apontar a agregação de valor do serviço executado pelo funcionário, dizendo ainda, que os processos de avaliação não devem ser estáticos, mas sujeitos a um desenvolvimento constante das competências individuais (FERNANDES e HIPÓLITO, 2008);
- c)** educação corporativa e o desenvolvimento de competências – afirmando que um sistema de educação corporativa se diferencia de um centro de treinamento tradicional, a partir da inclusão e da prática do conceito de competência no planejamento de seus cursos e demais atividades (EBOLI, 2008).

Sob tal perspectiva, Brandão e Guimarães (2001) entendem que existe uma forte relação de interdependência entre gestão de competências e gestão de desempenho, quando descrevem a necessidade dos dois instrumentos para integrar e direcionar os esforços, sobretudo os relacionados à gestão de recursos humanos, inclusive envolvendo treinamento, desenvolvimento e remuneração, no contexto mais amplo da gestão organizacional.

Diante disso, para favorecer o desenvolvimento e a expressão de competências no trabalho, as organizações podem atuar sobre três conjuntos de variáveis, segundo Brandão et al. (2008):

- Implantando ações educacionais de qualidade, para promover a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes.
- Utilizando o conhecimento sobre as características dos aprendizes como subsídio para formulação de cursos e potencialização da aprendizagem.

- Criando um ambiente que seja estimulador e facilitador da transferência da aprendizagem para o trabalho.

Borges–Andrade (2006) ao discorrer sobre a formação e competência do profissional, afirma que as organizações estão oferecendo aos funcionários cursos e treinamentos diversos, e através destes, são adquiridos conhecimentos sobre fatos, conceitos e teorias, desenvolvendo habilidades motoras, sociais e intelectuais, estratégias cognitivas e atitudes, que poderão tornar o profissional mais competente para desempenhar papéis atuais e futuros. Afirma ainda, que o desenvolvimento de competências pessoais diversificadas se transformou em estratégia organizacional elaborada intencionalmente.

Bastos et al. (2004), ao discorrerem sobre a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de competências, asseveram que os olhares de acadêmicos e pesquisadores estão voltados para a construção de teorias sobre esse processo, e buscam descrever como as organizações estão aprendendo. Entendem esses autores que este processo ocorre tanto no nível individual quanto no organizacional.

2.5 – EMPREGABILIDADE

Para Lemos (2009). O debate acerca das transformações em curso no mundo do trabalho tem sido pautado por dois discursos antagônicos, pois um deles, o discurso da empregabilidade, enfatiza que ela é a principal alternativa para aqueles que querem garantir a inclusão no mercado de trabalho ao estimular com este fim o aprimoramento da qualificação profissional, e por outro lado, os críticos à este discurso, que ora denunciam seu conteúdo ideológico, ora questionam a possibilidade real do aumento da empregabilidade assegurar a referida inclusão

A grande discussão sobre empregabilidade é relativamente recente. Representa o agravamento da crise pela qual passa o mercado de trabalho, em função da diminuição do número de empregos formais e do aumento de trabalhos informais. O desemprego aflige muitas nações, e este foi um dos fatores mais importantes para colocar o tema na ordem do dia. O termo é visto como a capacidade de adaptação dos trabalhadores frente às novas exigências do mundo do trabalho e das organizações. (MIGUEL e GANCHO, 2007).

Segundo Lemos (2006), a empregabilidade apesar de ser um conceito em construção, atualiza as concepções de carreira e de qualificação profissional até então vigentes.

Na empregabilidade, a qualificação do trabalhador passa a ser exigência permanente, como um movimento constante em direção à conquista de novas habilidades. Esta atitude vem modificando a concepção tradicional da carreira, que deixa de ser uma trajetória profissional linear e ascendente, normalmente desenvolvida em uma organização e sob sua tutela, para se tornar uma construção eminentemente individual, marcada pelas escolhas autônomas do trabalhador, único responsável pelo fracasso ou sucesso dessa trajetória (LEMOS, 2006).

Balassiano et al. (2005) apontam que a empregabilidade está sendo muito discutida atualmente, é valorizada no meio empresarial e na literatura voltada para o mundo dos negócios, pois atribui à educação e à qualificação do trabalhador um papel fundamental para se enfrentar os desafios impostos pela reestruturação produtiva. Além de ser diretamente associada à questão da qualificação profissional, está vinculada à capacidade de aprender permanentemente e empreender, gerando iniciativa, autonomia e versatilidade; esses atributos

garantiriam aos trabalhadores a decantada empregabilidade, isto é, a capacidade de permanecer no mercado de trabalho.

Lemos e Pinto (2008) ressalta que o processo de reestruturação produtiva atualmente em curso tem provocado mudanças significativas na forma como se organiza o mercado de trabalho e que a precária qualificação dos trabalhadores é um dos principais fatores que contribuem para os elevados índices de desemprego. Assim, a partir desse panorama, intensificam-se os esforços individuais e institucionais com vistas a adequar a formação profissional à demanda do mercado de trabalho.

Ainda segundo esses autores, no debate atual sobre a importância da qualificação profissional na busca da empregabilidade, o termo competência ganha destaque, sugerindo uma ruptura com a noção tradicional de qualificação, pois pressupõe uma nova atitude do profissional com relação ao trabalho e remete à esfera individual a responsabilidade pela conquista do emprego.

Leite (2009) afirma que o setor bancário foi um dos que mais impactos sofreram com essas mudanças, onde a demanda por novas competências é constante, principalmente entre seus gerentes, desafiados diariamente a maximizar a eficiência dos bancos e potencializar seus resultados. Exige-se destes profissionais uma percepção adequada e tempestiva deste novo cenário, no qual o emprego é proporcionado e mantido pela capacidade de desenvolver as competências requeridas pelo mercado, tanto nos bancos públicos quanto nos privados.

Oliveira et al. (2007), ao pesquisarem a situação dos trabalhadores desligados das empresas estatais nos últimos anos, sob o prisma da empregabilidade, levantaram as seguintes informações :

- a) Os trabalhadores deste segmento de empresas praticamente não desenvolveram habilidades na identificação de oportunidades e na busca de um novo emprego, ambas importantes para o desenvolvimento de uma carreira condizente com os tempos atuais.
- b) Praticamente todos os entrevistados acreditavam na estabilidade do emprego estatal e, dessa forma, não se prepararam para uma possível necessidade de reinserção no mercado de trabalho.
- c) Praticamente todos estes empregados enfrentaram dificuldades em lidar com uma nova realidade, uma vez que aprenderam a considerar a relação de trabalho, como algo estável e duradouro.
- d) Grande parte desses empregados sofreram preconceitos por serem oriundos de empresas estatais e isso dificultou ainda mais a conquista de uma nova colocação no mercado de trabalho.

Na conclusão da pesquisa citada, esses autores, apesar de alertarem para as limitações ocasionadas pela idade de alguns trabalhadores e a excessiva concentração em alguns setores da economia, afirmaram que o conceito de empregabilidade cumpre um importante papel na adequação da força de trabalho à nova realidade de mercado, pois informa ao trabalhador sobre as demandas do mercado de trabalho em termos de conhecimento e habilidades, além de alertar as empresas, informando-as que elas não podem mais oferecer uma perspectiva de carreira para seus empregados, que é o trabalhador o responsável pelos seus

próprios desígnios, e que a segurança dele está em ser empregável, e não mais em estar empregado.

É importante destacar que não há um consenso em relação à conceituação da empregabilidade. Helal e Santos (2008) discorreram sobre sua interpretação na academia e no meio empresarial, apresentando uma visão crítica, onde afirmam que o termo empregabilidade ainda está em construção. Existem correntes que, em seu discurso, transferem a responsabilidade pelo emprego, da sociedade e do Estado, unicamente para o trabalhador. Outras correntes buscam discutir o tema com uma visão mais ampliada, incluindo deveres das empresas, do Estado e da própria sociedade, além do trabalhador, como agentes fomentadores da empregabilidade.

3 METODOLOGIA

3.1 ABORDAGEM

Tendo em vista o objetivo deste estudo, optou-se por uma abordagem qualitativa, pois com ela foi possível identificar significados múltiplos das experiências individuais, sociais e historicamente construídos, com o objetivo de encontrar um padrão e assim buscar, com a profundidade possível, o entendimento e a análise das percepções dos profissionais entrevistados

A abordagem qualitativa trabalha com uma proposta de pesquisa flexível o suficiente para incorporar fatos inesperados e explorar novos caminhos de investigação (CRESWELL, 2007).

3.2 QUANTO AOS FINS

Esta dissertação é eminentemente descritiva, pois o objetivo não foi apenas informar nem tampouco tentar explicar toda a extensão do tema abordado. O pesquisador saiu a campo, buscando descrever os fenômenos, falou sobre o que foi observado e colhido, descrevendo na pesquisa o contexto do ambiente estudado.

Nessa descrição foram consideradas, além das informações exaradas das entrevistas, dos documentos e da observação do ambiente físico, também as interações, ou ausência delas, dos sujeitos envolvidos com as atividades da UniBB.

3.3 ESTRATÉGIA ESCOLHIDA

Considerando o objeto deste estudo e buscando uma adequação à abordagem qualitativa optou-se pelo método do estudo de caso, uma vez que este

método apresenta flexibilidade, versatilidade que dificilmente iríamos encontrar em outros métodos.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso é apenas umas das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais. É utilizado para contribuir com o conhecimento existente de fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupos, bem como conta com fontes de evidências que não são usualmente encontradas em pesquisas históricas, como observação direta e entrevista com os atores envolvidos no fenômeno social estudado.

Com respaldo nesse mesmo autor, encontramos a afirmação de que o estudo de caso é a estratégia escolhida quando se pretende examinar acontecimentos contemporâneos sem manipular comportamentos relevantes.

Utilizar estudo de caso para fins de pesquisa permanece sendo um dos mais desafiadores de todos os esforços das ciências sociais (YIN, 2005). Nessa forma de investigação deve ser empregado um rigor adicional à pesquisa, sobretudo nos procedimentos sistemáticos e nas exclusões de possíveis evidências equivocadas ou visões tendenciosas, inclusive do próprio pesquisador, que poderiam influenciar o significado das constatações e conclusões, caso não fossem identificadas e desconsideradas.

Considerando que o objeto desta dissertação trata de um caso ímpar que exigiu fazer associações às teorias existentes, pesquisas em documentos, entrevistas e observações diretas, e constituiu-se em estudo relevante para a instituição pesquisada, acreditou-se que o estudo de caso, como estratégia de pesquisa, possibilitou alcançar os resultados propostos.

3.4 UNIDADE DE ANÁLISE

A UniBB, como instrumento da estratégia de educação empresarial, surgiu no Banco do Brasil em 1965, com a criação do Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoal (DESED). A partir daquele ano, ficaram assim institucionalizados a qualificação e o desenvolvimento do quadro de pessoal da empresa.

No dia 11 de julho de 2002, o Banco lançou a universidade corporativa, tendo como papel “desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos, por meio da criação de valor em soluções educacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da imagem institucional do Banco do Brasil” (<http://www.bb.com.br>). A UniBB, desde de sua criação, busca ser reconhecida pela qualidade de seus programas, procura ser percebida pelos funcionários como um importante espaço de desenvolvimento pessoal e profissional e almeja desenvolver o capital intelectual da organização, e assim contribuir para intensificar o relacionamento do Banco com a sociedade e com o mercado.

Na sua proposta político-pedagógica, a UniBB se propõe, entre outros objetivos, a valorizar os locais de trabalho como comunidades de aprendizagem focadas no desenvolvimento humano dos funcionários, estimulando o autodesenvolvimento, a autonomia, o autoconhecimento, a qualidade de vida, a construção de um projeto de vida (pessoal e profissional) e a coerência entre sua prática e valores.

Com tal propósito, organizou um sistema educacional para dispor das seguintes possibilidades:

- Aprendizagem por meio de diversificadas tecnologias educacionais, dentre as quais o ensino presencial, treinamento em serviço e a distância.
- Programas em parceria com diversas instituições de ensino no País.
- Oportunidades de autodesenvolvimento, como biblioteca com mais de 120 mil títulos, além de periódicos especializados, bancos de teses, dissertações e monografias.
- Portal de desenvolvimento profissional, com acesso via intranet, que permite acessar publicações e vídeos digitalizados, biblioteca virtual, sumário de periódicos, treinamento baseado em tecnologia web, etc.
- 20 unidades regionais de gestão de pessoas (GEPES), localizadas nas principais capitais do país, que oferecem instalações e contam com profissionais para prover facilidades e soluções para melhoria de desempenho e da excelência profissional.

Em 2008 a universidade pesquisada concedeu aos funcionários do Banco do Brasil 2.264 bolsas de graduação, 507 de especialização, 35 de mestrado e 271 de idiomas estrangeiros, além de desenvolver programas de aprimoramento que atenderam 51.194 funcionários em mais de 2.000 cursos ministrados em todo o País.

No Rio de Janeiro, a gerência regional da UniBB está situada na rua 1^ª. de Março, 66, no Centro, conta com doze salas de aula, dois auditórios e uma biblioteca, e está equipada para atuar em todos os programas de aprimoramento oferecidos por ela.

3.5 - NÚMEROS DE SUJEITOS/CRITÉRIO DE SELEÇÃO

Optou-se por focar o estudo na entrevista de 10 funcionários do Banco do Brasil que frequentaram diversos cursos da UniBB nos últimos anos, e que, nos doze meses que precederam a entrevista, participaram de cursos ou outros programas desenvolvidos ou contratados pela Universidade Corporativa.

Como critério de escolha, buscando uma visão plural dos segmentos funcionais do Banco do Brasil, foram entrevistados: 04 administradores de agências, 03 gerentes médios e 03 escriturários.

Considerando a linha defendida por Triviños (2006):

A pesquisa qualitativa de fundamentação teórica pode usar recursos aleatórios para fixar a amostra. Isto é, procura uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participarão no estudo, porém, não é, em geral, preocupação dela a quantificação da amostragem. E, ao invés da aleatoriedade, decide intencionalmente, considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; facilidade para se encontrar com as pessoas; tempo dos indivíduos para as entrevistas, etc.) (TRIVIÑOS, 2006, p. 132)

3.6 TÉCNICAS DE COLETA

Considerando que foi escolhido o estudo de caso como estratégia de pesquisa, o pesquisador utilizou várias fontes distintas de informações, dentre as quais entrevistas, análise de documentos e registros de arquivo e observação (YIN, 2005).

Trabalhou-se com as seguintes técnicas de coleta de dados:

3.6.1 Análise documental – A análise documental se constitui em uma fonte natural de informações. O pesquisador verificou a utilidade dos documentos e estatísticas gerados pela organização, pois eles propiciaram um histórico útil, desde que não aceitos pelo seu valor de face, mas sim interpretados, à luz das demais informações disponíveis.

Yin (2005) adverte que não se devem tomar os documentos analisados como registros literais, pois, no estudo de caso, o uso mais importante dos documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes. O autor afirma que os documentos apresentam os seguintes pontos fortes: estabilidade, discricção, exatidão e ampla cobertura dos fatos.

Considerando a importância que os documentos desempenham nesta dissertação, foram realizadas buscas sistemáticas por peças relevantes à análise da educação corporativa no Banco do Brasil. A coleta deste material aconteceu quando das visitas de campo nas instalações da UniBB, nos arquivos internos da empresa e também nos sites oficiais da universidade corporativa e da empresa patrocinadora.

3.6.2 Entrevistas – Sabendo que a entrevista é uma das mais importantes fontes de informações de um estudo de caso (YIN, 2005), o pesquisador a utilizou como uma ferramenta central nesta dissertação. No sentido de alcançar os objetivos propostos foi utilizada a entrevista semiestruturada. Assim, partindo de questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam a pesquisa (TRIVIÑOS, 2006), foi possível identificar eventuais novas hipóteses,

quando das respostas dos informantes, o que possibilitou o enriquecimento do conteúdo da pesquisa.

No processo de realização das entrevistas, foram considerados os seguintes passos:

- Criteriosa escolha dos informantes, buscando uma visão plural dos segmentos funcionais do Banco do Brasil.
- Agendamento prévio.
- Gravação.
- Roteiro com perguntas abertas previamente elaboradas.
- Transcrição integral.

3.6.3 Observações - Os dados para desenvolvimento desta dissertação foram coletados de agosto a novembro de 2009. As observações foram realizadas duas vezes por mês, em visitas de pelo menos três horas de duração na sede da universidade no Rio de Janeiro. Nessas ocasiões, conforme autorização concedida pela direção da UniBB, o pesquisador, atuando como observador participante, onde o seu papel desde o início era conhecido pelos demais atores (CRESWELL, 2007), frequentou como convidado, algumas reuniões administrativas, teve contatos com treinandos e educadores, além de ter participado de diversos cursos. Sua percepção sobre comportamentos e atividades das pessoas na universidade foi registrada.

3.6.4 Triangulação – Com objetivo de abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo, e acreditando na impossibilidade de conceber a existência isolada de um fenômeno social, sem raízes históricas,

sem significados culturais e sem vinculações estreitas com uma macrorrealidade social (TRIVIÑOS, 2006), foi utilizada a técnica de triangulação.

Nessa técnica, a coleta de dados e sua análise se retroalimentam constantemente, pois, segundo Yin (2005), qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso provavelmente será muito mais convincente e acurada se baseada em várias fontes distintas de informação. Creswell (2007) afirma que a triangulação de diferentes fontes de informações possibilita a criação de uma justificativa coesa para os temas estudados.

3.7 – TRATAMENTO E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

Com o objetivo de buscar entender as questões formuladas no estudo, e encontrar respostas para o problema da pesquisa e possibilitar o encaminhamento de propostas, procedeu-se à análise dos dados coletados a partir de uma das vertentes da análise de conteúdo, a análise categorial.

Segundo Creswell (2007, p. 194):

A discussão do plano de análise dos dados deve ter diversos componentes. O processo de análise de dados consiste de extrair sentido dos dados de texto e imagem. Envolve preparar os dados para análise, conduzir análises diferentes, aprofundar-se cada vez mais no entendimento dos dados, fazer representação dos dados e fazer uma interpretação do significado mais amplo dos dados.

Neste estudo, a análise dos dados, foi conduzida de acordo com os padrões aceitos para a pesquisa qualitativa, recorrendo-se a entrevistas, observações, documentos e mensagens divulgadas pela empresa na intranet. Todos estes dados foram coletados e analisados de forma dinâmica e simultânea, buscando

entender como a UniBB atua no desenvolvimento dos funcionários do Banco do Brasil.

O primeiro passo para a análise foi organizar e preparar os dados. Isso envolveu transcrever as entrevistas, classificar e organizar os documentos e as anotações do pesquisador colhidas nas entrevistas a UniBB e demais ambientes onde as entrevistas foram efetivadas.

Depois de organizados e preparados os dados coletados, a análise detalhada foi iniciada com um processo de codificação, buscando extrair um sentido do todo. Neste ponto, conforme Creswell (2007), foi elaborada uma lista com as seguintes categorias que possibilitaram a análise das inter-relações encontradas:

- A – Efetividade da UniBB no desenvolvimento de carreiras no Banco do Brasil.
- B – Comunicação interna quanto à UniBB;
- C – Acesso aos programas da UniBB.
- D – Efetividade da UniBB no fomento à empregabilidade;
- E – O funcionário do Banco do Brasil e o autodesenvolvimento.

A partir do roteiro de entrevista (Apêndice A), os dados obtidos, foram imediatamente transcritos e receberam o seguinte tratamento:

- Confecção de tabela (Apêndice B) onde foram vinculadas as questões utilizadas nas entrevistas às categorias definidas na pesquisa.

- Análise da consistência das respostas considerando o tempo de trabalho na empresa e os cargos exercidos pelos entrevistadores.

3.8 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

Considerando que uma grande preocupação dos estudos de caso qualitativos é que sua validade e generalização acontecem de forma diferente dos estudos de caso quantitativos e dos levantamentos, foi necessária a triangulação de dados e de teorias visando reduzir as limitações comuns nesse tipo de estudo.

Outra limitação diz respeito ao fato de o pesquisador pertencer ao quadro de educadores da organização estudada. Se isto, por um lado, facilitou o acesso a determinadas informações e o conhecimento prévio de alguns fatos ocorridos na universidade, por outro ocasionou certo clima de cautela por parte de alguns entrevistados, que, talvez, em algum momento, não sentiram total liberdade para expressar tudo o que pensam e sabem sobre algum fato.

4. O BANCO DO BRASIL E A UNIVERSIDADE CORPORATIVA

4.1 BANCO DO BRASIL – PRIMEIRA FASE

Quando se estuda a história do Banco do Brasil, percebe-se que se está analisando grande parte da própria história financeira do Brasil. O alvará de fundação do banco, assinado em 12 de outubro de 1808, justificava a criação do banco afirmando que o mesmo seria destinado a promover a indústria nacional e estimular a “combinação de capitais isolados”. É óbvio que a principal razão, que seria atender as necessidades de recursos da Coroa Portuguesa, para manter a corte nos mesmos níveis aos quais se habituara em Lisboa, foi citada de forma pomposa como determinava o típico absolutismo monárquico. Registra-se, no entanto, que naquela data foi estabelecida a primeira instituição creditícia brasileira. (BANCO DO BRASIL, 1988).

Em 1808, existiam apenas três bancos emissores no mundo, na Suécia, na França e na Inglaterra. As condições políticas e econômicas da Coroa Portuguesa na época exigiam do Príncipe Regente D. João a criação de uma instituição emissora que fosse capaz de bancar os descontos mercantis de letras de câmbio sacadas ou aceitas por comerciantes nacionais ou estrangeiros, além de outros empréstimos a pessoas físicas ou jurídicas e, com isso, proporcionavam recursos para a manutenção da Coroa. (BANCO DO BRASIL, 1988).

Cabe destacar que, embora o banco se revelasse como um importante instrumento de autonomia econômico-financeira para a vida brasileira, seu caixa não suportou a retirada volumosa das reservas metálicas, efetuadas pela família

real e sua corte quando do seu retorno para Portugal, entrando em situação de desequilíbrio financeiro, culminando com sua liquidação definitiva em 1853.

4.2 BANCO DO BRASIL – SEGUNDA FASE

Após a liquidação ocorrida em 1853, o então Ministro da Fazenda, Rodrigues Torres, futuro Visconde de Itaboraí, propôs a criação de um novo banco nacional. Fruto da fusão de casa homônima, criada em 1851 por Irineu Evangelista de Souza – o Visconde de Mauá -, com o Banco Comercial do Rio de Janeiro, fundado em 1838, dá-se a segunda fundação do Banco do Brasil, com um capital de 30.000:000\$000 (trinta mil réis), divididos em 150 mil ações.

Nessa época, o Império superava os tempos críticos da pós-independência e o conturbado período regencial, iniciando uma fase de grande dinamismo econômico. No entanto, os rumos da evolução social e política marchavam para profundas transformações, como a abolição da escravatura em 1888, e a proclamação da República em 1889.

Em junho de 1892, o banco apresentou um relatório aos acionistas que refletia preocupação com o estado da economia brasileira, considerando delicado. Ruy Barbosa demitira-se da pasta da Fazenda, sendo substituído por Rodrigues Alves, com quem o banco continuou a manter boas relações. Porém, em setembro de 1892, Rodrigues Alves se afasta, e seu substituto, Serzedelo Correia, sugeriu a fusão dos Bancos do Brasil e da República dos Estados Unidos do Brasil.

Os entendimentos neste sentido foram difíceis, sobretudo porque a direção do Banco do Brasil resistia, porque entendia que o seu estabelecimento teria posição desvantajosa nessa fusão.

Quanto ao Banco da República, revelou-se que suas administrações anteriores tinham cometido muitos erros, que o seu capital não estava integralizado e que devia ser reduzido para a sua admissão no novo estabelecimento, pois usara e abusara da faculdade de emitir, a ponto de desmoralizar o meio circulante e até lhe faltavam depósitos.

4.3 - BANCO DO BRASIL - TERCEIRA FASE

Em 1º de março de 1902, a posse de Rodrigues Alves na Presidência da República confirmava a continuidade da política financeira do seu antecessor, Campos Sales, ancorado em “austeridade financeira, dentro dos antigos princípios de equilíbrio orçamentário, de valorização do meio circulante e elevação da taxa de câmbio”, e inicia seu governo com a discussão da reorganização do Banco da República em 1905 que, em processo de falência desde 1900, vinha se beneficiando de medidas de exceção, aprovadas pelo Congresso, para não decretar a sua liquidação.

Em julho de 1906, inicia-se, então, a terceira fase jurídica do Banco do Brasil, quando retoma a denominação de Banco do Brasil, com aproveitamento das instalações e do acervo do Banco da República. Segundo Afonso Arinos (PACHECO, 1979), o novo Banco recebeu a “estrutura, tirocínio, facilidades materiais e funcionais do antigo banco” e um capital de 70.000:000\$000 (setenta mil réis), dividido em 350 mil ações.

A despeito da eclosão de duas guerras mundiais, na primeira metade do século XX, o Brasil apresentou momentos de prosperidade e também enfrentou crises no meio financeiro. Como exemplo de prosperidade, o crescimento econômico que o Brasil viveu de 1930 a 1937, com o desenvolvimento do parque

industrial, com a criação de mais de 12 mil estabelecimentos industriais (BB,1988, p.186). Em 1937, com a ditadura de Vargas, tem início de Estado Novo. O Banco do Brasil exerceu o seu papel de principal instrumento creditício e financeiro do governo federal.

4. 4 - BANCO DO BRASIL – TEMPOS ATUAIS

4.4.1 Linha do Tempo

1953

Em dezembro de 1953, foi criada a Carteira de Comércio Exterior (Cacex), em substituição à antiga Carteira de Exportação e Importação do Banco do Brasil, À Cacex cabia, entre outras atribuições, a emissão de licenças de importação e o estabelecimento de sobretaxas de câmbio, registros e controles do comércio exterior.

1955

No período pós-1945, o Banco atuou decisivamente também no desenvolvimento industrial, com destaque na implantação da Companhia Siderúrgica Nacional, um dos marcos mais significativos da industrialização brasileira.

1960

A sede do BB foi transferida para Brasília no dia da inauguração da nova capital, em 21 de abril de 1960.

Em 31 de dezembro de 1964, a Lei 4.595 (Lei da Reforma Bancária) extinguiu a Superintendência da Moeda e do Crédito - SUMOC e criou o Banco Central e o Conselho Monetário Nacional. Ao Banco do Brasil coube continuar a exercer algumas funções de autoridade monetária, as quais só viria a deixar mais de duas

décadas depois.

1986

Uma das principais transformações na história recente do Banco deu-se em 1986, quando o Governo decidiu extinguir a Conta Movimento mantida pelo Banco Central, mecanismo que assegurava ao BB suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras. Em 15 de maio de 1986, o Banco constituiu a BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. Inicia-se, assim, a transformação do Banco em conglomerado financeiro.

1994

Para a implantação do Plano Real pelo Governo Federal, o BB assumiu papel estratégico. Foi responsável pela substituição da antiga moeda pela nova, em curto espaço de tempo e em todo o Brasil. A operação foi considerada a maior do gênero já realizada no mundo. Quando o Real entrou em vigor, em 01 de julho, o BB havia distribuído R\$ 3,8 bilhões às 31 mil agências bancárias existentes no País.

1995

A Empresa é reestruturada para se adaptar à nova conjuntura advinda do Plano Real e à conseqüente queda da inflação que afetou todo o sistema bancário.

Para adequar o quadro de pessoal, foi lançado o Programa de Desligamento Voluntário - PDV. Dentro do PDV, 13.388 funcionários foram desligados no ano.

1996

No primeiro semestre, o Banco enfrentou o desafio de expor a todos a grave situação em que se encontrava. Com a adoção de medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito, fechou 1996 com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões. No mesmo ano, o Banco realizou chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões. Implementou, ainda, maciço programa de investimentos em tecnologia.

2001

Em 2001, o Banco do Brasil adotou a configuração de banco múltiplo, trazendo vantagens como redução dos custos, racionalização de processos e otimização da gestão financeira e fiscal-tributária. Também foi adotada nova configuração para o Conglomerado, visando agilidade, autonomia e segurança.

2002

O Estatuto Social foi adequado para garantir maior transparência e melhores práticas de Governança Corporativa, como parte dos avanços em direção ao Novo Mercado da Bovespa, inclusive efetuando a conversão das ações preferenciais do Banco em ordinárias. Também foram ampliados os direitos dos acionistas minoritários do BB, incluindo pelo menos uma reunião anual com analistas de mercado, divulgação de resultados pela Internet, mandato unificado de um ano para o Conselho de Administração, demonstrações financeiras em inglês, 100% de *tag along* em caso de alienação de controle, entre outros.

2006

No ano em que completou 100 de listagem em Bolsa, o BB atingiu o mais alto padrão de governança corporativa ao aderir ao Novo Mercado da Bolsa de

Valores de São Paulo (Bovespa), com o comprometimento de atingir um *free float* mínimo de 25% das suas ações nos próximos três anos.

Para atingir esse objetivo, o Banco, juntamente com o BNDES e com a PREVI, realizaram a operação de oferta pública secundária de suas ações. Foram distribuídas 45,4 milhões de ações ordinárias acrescidas de 6,8 milhões de ações, objeto de lote suplementar, totalizando 52,3 milhões de ações. O preço de venda foi R\$ 43,50, perfazendo um total de R\$ 2,3 bilhões.

2008

No ano em que comemorou 200 anos de existência, devido à fusão do Itaú com o Unibanco, o Banco do Brasil perde o primeiro lugar no ranking de ativos entre os bancos brasileiros. Isso obrigou o Banco do Brasil a alterar sua estratégia de atuação, passando a entrar de forma consistente no mercado de compra e incorporações de instituições financeiras, culminando com a aquisição do BESC (Banco do Estado de Santa Catarina), metade do Banco Votorantim, Nossa Caixa de São Paulo e o Banco do Estado do Piauí (BEP).

Com as aquisições efetuadas e com os grandes lucros auferidos no ano, o Banco do Brasil aproximou-se rapidamente da reconquista da liderança em ativos entre os bancos brasileiros.

2009

Hoje, o BB é um conglomerado financeiro de ponta que vem aos poucos se ajustando à estrutura de um banco múltiplo tradicional embora opere, em muitos casos, como agente financeiro do Governo Federal. É o principal executor da política de crédito rural do governo e atua em algumas funções que não são próprias de um banco comercial, tais como: administrar a Câmara de

Compensação de Cheques e outros papéis, efetuar pagamentos necessários à execução do orçamento geral da União, execução do serviço da dívida pública, pagamentos recebimentos no exterior, entre outras. (FORTUNA, 2005)

Hoje a empresa conta com aproximadamente 86.000 funcionários, 4077 agências, 42 pontos de atendimento no exterior, mais de 40 mil terminais de autoatendimento e atende a aproximadamente 31 milhões de clientes.

4.5 - UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL

Analisando a história do Banco do Brasil, verifica-se que o primeiro indício de educação corporativa na empresa ocorreu em 1937, quando a diretoria daquela época determinou a criação de um curso de aprimoramento interno para os funcionários (BANCO DO BRASIL, 1988). Não foram encontrados registros dos resultados da aplicação daquele curso, mas, no entanto, percebe-se a frutificação da ideia lançada há mais de 70 anos atrás, observando a história da UniBB através da seguinte linha do tempo:

1965 – Com o progressivo avanço da tecnologia dos equipamentos a crescente complexidade dos serviços e operações bancárias e o acirramento da competição no mercado financeiro, sobretudo com o advento da Lei da Reforma Bancária (Lei 7595, de 31.12.1964), o Banco do Brasil, atento aos movimentos dos concorrentes, despertou para a necessidade de incrementar o treinamento de seus colaboradores.

Nesse ano (1965), o Banco passa a desenvolver treinamentos internos, presenciais e a distância, com a criação do DESED (Departamento de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal). O DESED surge com propostas ousadas para a

época: parcerias com importantes instituições de ensino, escola de inglês, e oferta de bolsas de estudos no exterior.

Em 1977, são implantadas tecnologias avançadas de ensino profissional em sala de aula – disposição de carteiras em forma de “U”, mesas modulares, jogos e dinâmicas de grupo, entre outros -, que valorizam a figura do treinando como sujeito da aprendizagem.

Registra-se, que no período de 1975 a 1977 o recém criado DESED, angariou foco e recursos com uma intensidade acima das expectativas iniciais, pois com a lei 6.297/75, a formação profissional passou a receber incentivos fiscais do Governo Federal, através de abatimento no Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas.

1986

É criado um setor de produção de vídeos para treinamento, fornecendo material didático para os cursos presenciais do Banco e um serviço de empréstimo de fitas para os usuários.

1989

Surge o Programa de Informatização no Treinamento, com a participação do BB no curso Como Planejar o Treinamento em Informática, que abordava, entre outros assuntos, fundamentos de TBC (Treinamento Baseado em Computador).

1993

É lançado o Programa BB MBA – Treinamento de Altos Executivos, destinado à formação de Conselheiros, Diretores, Executivos da Direção Geral e órgãos Regionais, Gerentes de Agências no Exterior e de Agências Estratégicas no País. O Programa disponibiliza, em parceria com as mais renomadas instituições de

ensino, cursos de pós-graduação *lato sensu* em diversas áreas, como finanças, marketing, controladoria, agronegócios e gestão de pessoas.

1996

A empresa patrocinadora passa por intensa movimentação, ocasionada por diversos ajustes forçados em seu quadro de pessoal, (Programa de Demissão Voluntária), rodízios e prejuízos em seus balanços. Dentro da estratégia de reestruturação, lançou o Programa Profissionalização, que procura estimular a discussão de conceitos como empregabilidade, planejamento de carreira e autodesenvolvimento profissional. Surge o primeiro treinamento baseado em computador (TBC), o curso Fundamentos da Atividade Bancária.

1998

É criada a TV Corporativa – TVBB, inaugurando a experiência do Banco do Brasil em teletreinamento.

2002

Em 11 de julho, é lançada a Universidade Corporativa, compatibilizando as ações de treinamento e desenvolvimento do banco com as diretrizes atualizadas da educação corporativa no Brasil, que certifica a educação profissional no Banco do Brasil.

2004

Lançadas em abril as bases do Programa de Gestão de Desempenho por Competências no BB. O Projeto, experimental no ano de 2004, vai mapear as competências profissionais em toda a empresa e orientar o sistema de avaliação e desenvolvimento de competências no BB.

2009

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

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

Todas as ações de treinamentos da UniBB fundamentam-se em princípios filosóficos e organizacionais orientados pelos seguintes propósitos:

- Desenvolver as excelências humanas e profissionais dos funcionários, contribuindo com sua empregabilidade e capacitando-os para processos de ascensão profissional.

- Dar suporte ao desempenho profissional.

- Aperfeiçoar o desempenho organizacional, tomando a empresa competitiva;

- Formar sucessores para quadros técnicos e gerenciais do Banco do Brasil.

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

- Treinamentos presenciais nas GEPEs regionais;

- Aprendizagem por meio de diversas tecnologias educacionais, presenciais e a distancia (mídia impressa, vídeo, TV Corporativa, Treinamento Baseado em Computador – TBC, web);

- Programas em parceria com as melhores instituições de ensino;
- Consultas às bibliotecas do Banco do Brasil, com acesso a livros, periódicos especializados, banco de vídeos, bancos de teses, dissertações e monografias;
- Portal virtual, com acesso a publicações digitalizadas, biblioteca virtual, trilhas de desenvolvimento profissional, treinamentos on-line, etc.

A UniBB não trabalha de forma isolada. Portanto, desde sua instalação já atuou com dezenas de parceiros na busca do desenvolvimento dos funcionários da empresa patrocinadora. Entre eles, os principais são:

- Amana-Key Desenvolvimento e Educação; Cistischool; Dorsey, Rocha & Associados Consultores; Fundação Dom Cabral – FDC; Fundação Getúlio Vargas – FGV; Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC - Rio; Trend School; Universidade de São Paulo – USP; Fundação Instituto de Administração – FIA, Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas – FIPE; Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras – FIPECAFI; Fundação para Pesquisa e Desenvolvimento da Administração, Contabilidade e Economia – FUNDACE, Fundação de Estudos Agrários “Luiz de Queiroz” – FEALQ; Universidade Federal da Bahia – UFBA; Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG; Universidade Federal de Pernambuco – UFPE; Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS; Escola de Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Instituto de Informática da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; e University of Texas at Austin.

5. RESULTADOS E SUA ANÁLISE

Abaixo são mostrados os resultados da pesquisa de campo, realizada sob a forma de entrevistas semiestruturada, além da utilização de fontes secundárias.

5.1 – PERFIL DOS ENTREVISTADOS.

5.1.1 - Tempo de trabalho no Banco do Brasil

A pesquisa foi realizada com funcionários, utilizando-se como único critério o fato de terem freqüentado cursos da UniBB nos últimos anos, e que, nos doze meses que precederam a entrevista, tenham participado de cursos ou outros programas desenvolvidos ou contratados pela universidade corporativa

Tabela 1 – Tempo de trabalho no Banco do Brasil

<u>Tempo no Banco do Brasil</u>	<u>Incidência</u>
1 a 5 anos	3
6 a 10 anos	0
11 a 15 anos	1
16 a 20 anos	3
21 a 25 anos	3
<u>Total</u>	10

Percebe-se que sete entrevistas se enquadram em uma faixa de tempo de serviço de 11 a 25 anos, ficando demonstrada uma experiência de empresa que favorece um histórico mais longo de relacionamento com a UniBB, o que possibilitou obter mais informações sobre os temas analisados nesta dissertação quando das entrevistas.

5.1.2 Nível funcional dos entrevistados

Tabela 2 - Cargo/função

<u>Função/cargo</u>	<u>Incidência</u>
Escriturário	1
Assistente	2
Gerente médio	2
Gerente de administração	1
Gerente de unidade	4
<u>Total</u>	10

A tabela 2 demonstra que sete entrevistados pertencem ao nível gerencial, ocupando funções de gerentes de contas, gerentes de administração e gerentes de unidades, ou seja, funcionários que possuem acesso a informações em todos os canais utilizados pela empresa.

5.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Os dados foram distribuídos em categorias, buscando agrupamentos de similaridades e diferenças entre as falas dos entrevistados. Procurou-se compreender os significados utilizando-se as contribuições da literatura pesquisada.

Categoria 1: Efetividade da UniBB no desenvolvimento de carreiras no Banco do Brasil;

Questão associada: **Contribuição da UniBB para o desenvolvimento da carreira.**

A análise das respostas à pergunta demonstrou que os funcionários entrevistados percebem que a Universidade Corporativa atua como estimuladora de desenvolvimento. Todos os entrevistados afirmaram que os programas aplicados estão impactando o desenvolvimento de suas carreiras.

Isso é possível ilustrar com os depoimentos a seguir, coletados como resposta à pergunta citada:

“Muito, então totalmente, se eu colocar novos gestores como programa da Universidade corporativa, pra mim, minha carreira deslanchou, aconteceu mesmo por causa deste programa, eu sou integralmente agradecido.” (FUNCI 1).

“A UniBB, através dos educadores e dos cursos, mostra pra gente os caminhos mais curtos para crescer no Banco. Não é coisa complicada não, falam como trabalhar, como se relacionar com todo mundo, pó aí...” (FUNCI 4)

“Contribuiu muito, e como já disse não foi só porque me ajudou a fazer curso superior não. Os cursos que fiz, se você olhar o meu currículo no ARH (sistema de Administração de Recursos Humanos – aplicativo do Banco) vai ver que tenho mais de cinquenta cursos, minha carreira foi - aliás, foi, não - está sendo construída com base nos cursos oferecidos pela GEPES, pelo meu trabalho e por outros treinamentos fora também.” (FUNCI 6)

É importante ressaltar que alguns funcionários que foram entrevistados, entendem a participação da UniBB em sua carreira profissional apenas como fornecedora de cursos e treinamentos que irão somar pontos em seu currículo interno na empresa e possibilitar melhores condições para concorrer, no futuro, a melhores cargos. Conforme afirma Madureira (2005, p. 1127):

Muitos empregados frequentam cursos previstos em catálogos, em função da simples oferta existente, das pressões hierárquicas e externas, mas nem sempre sintonizados com as necessidades diagnosticadas. Assim, na perspectiva burocrática a formação pode estar sujeita a uma série de efeitos perversos como, por exemplo, a valorização de cursos nos concursos para

provisão interna de postos de trabalho, o que vai gerar uma procura artificial de formação.

Como ilustração, citamos depoimentos de funcionários sobre o tema:

“Primeiro, aprimoramento mesmo, de conhecimento dos cursos, estas coisas que são úteis para utilização no seu trabalho; segundo, porque ajuda você nas concorrências internas, melhorando sua pontuação na disputa de cargos mais elevados, pois isso vai influenciar se a sua pontuação vai ser suficiente ou não; então, a UniBB, se você tiver interesse de entrar ali e fazer (*sic*) um monte de cursos, com certeza nas suas concorrências você vai pontuar muito mais além de ter mais conhecimento.”
(FUNCI 2)

“Não, ela ajuda, porque ela oferece incentivos pra pessoa poder ser um profissional melhor, mas é obvio que a concorrência do TAO (banco de talentos interno), ela te impulsiona mais, pelas pontuações que são oferecidas lá no caso, pros casos maiores.”
(FUNCI 3)

No entanto, quando se analisa a integralidade das respostas de todos os entrevistados à pergunta referenciada na categoria 1, fica claro que todos os respondentes entendem que a Universidade Corporativa está sendo efetiva em seu papel, que é:

Desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos, por meio da criação de valor em soluções educacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da imagem institucional do Banco do Brasil (UNIBB, 2009).

Categoria 2: – Comunicação interna quanto à UniBB;

Questão associada: **Ênfase dada pela alta administração do BB quanto ao papel da UniBB no desenvolvimento da carreira dos funcionários.**

A análise das respostas levanta algumas evidências relevantes para a dissertação. De um lado, a maioria dos entrevistados afirma que a UniBB é apresentada pela alta administração da empresa como uma instituição útil à

formação do profissional do Banco; no entanto, percebe-se, em algumas respostas, que existe uma dicotomia entre alguns setores da empresa, uma vez que algumas áreas, especialmente aquelas focadas na comercialização dos produtos de varejo, não percebem a importância da universidade corporativa como parceira na alavancagem dos negócios da empresa. A seguir transcrevemos algumas respostas que confirmam este posicionamento:

“Olha, eu acho que as mensagens dão a entender que ela pode ajudar sim, mas não falam claramente isto, só dão a entender.” (FUNCI 2).

“Olha, eu considero o seguinte: que dentro do Banco do Brasil existem vários Bancos do Brasil; então o que acontece, existe um banco que vende muito bem, que é voltado pra treinamento, desenvolvimento, aperfeiçoamento, porque sabe que a diferença está nas pessoas; agora, existe a outra parte, uma outra parte, onde é aquela cobrança, a exigência de resultados imediatos que faz com que muitas vezes a gente não consiga fazer os treinamentos, realizar os cursos, por exemplo: curso autoinstrucional pra um funcionário de 6 horas, escriturário, quando é que ele vai fazer o treinamento dele? Se ele estiver numa agência maior, o administrador prepara na segunda quinzena do mês, que é mais calmo e pode revezar, mas mesmo assim é complicado você tirar alguém do atendimento, nos dias de hoje, pra que essa pessoa consiga fazer 2 horas por dia do treinamento.” (FUNCI 5).

“Têm alguns gerentes, superintendentes que são atrasados, só pensam nas metas e não gostam que seus funcionários/administradores façam cursos, mas graças a Deus são poucos.” (FUNCI 6).

“Olha, eu imagino que cada um tenha as suas percepções, tenham percepções diferentes, porque as pessoas no banco, elas têm caminhos e dificuldades diferentes” (FUNCI 3).

“Eu acho que sim, a tentativa de apresentação é essa, é apresentar como uma instituição formadora, a meu ver, isso não chega ao funcionário, porque o Banco do Brasil está inserido hoje no mercado altamente competitivo, principalmente nos últimos 10 anos, a indústria bancária no Brasil ela vem se especializando, se profissionalizando e a competição é muito alta principalmente nos grandes bancos; então, o banco tem colocado metas realmente audaciosas e a busca em alcançar as metas e os resultados em curto prazo tem ocupado aí quase 100% do tempo das pessoas; então, o excesso de valorização das metas de curto prazo tem prejudicado que essa comunicação chegue até o funcionário. Ah, esse negocio de treinamento, isso é bobagem, o importante é a gente focar aqui nos produtos nas metas do mês e tal, então eu tenho visto como educador, com tristeza, que muitos administradores não percebem que a

gente constrói o amanhã se preparando hoje, há um interesse do banco em apresentar a UniBB como formadora, desenvolvedora, mas essa comunicação não tem chegado nos funcionários.” (FUNCI 7)

Esta situação pode estar revelando ausência de uma política integradora dentro da empresa, uma vez que os objetivos da UniBB são compatíveis com os pressupostos teoricamente assumidos por todas as diretorias, em todos os segmentos de primeiro nível no Banco.

Os autores pesquisados e que embasaram o referencial teórico desta pesquisa alertam para essa possibilidade, o que realça uma constante necessidade de mudanças na postura gerencial, mesmo nas empresas que já implantaram Universidades Corporativas:

O estilo de gestão do presente e do futuro exigirá que se forme uma verdadeira cultura empresarial de competências e resultados, e isto exigirá mudanças não só na estrutura, nos sistemas, nas políticas e nas práticas de gestão, mas também na mentalidade individual e organizacional (EBOLI, 2004, p. 38)

Meister (2005) alerta que não basta apenas criar uma universidade corporativa nas empresas e acreditar que o simples fato de sua existência irá modificar a criação, disseminação e gestão do conhecimento organizacional. Há diversos fatores que são críticos para o sucesso da universidade corporativa e para a sua efetiva implantação. Entre eles, cita o comprometimento da alta direção e de todas as gerências de primeiro nível da empresa.

Porém, é importante destacar que, a metade dos entrevistados deixam clara sua percepção de que a alta administração da empresa acredita na UniBB e vincula

essa crença de forma inequívoca em todos os meios utilizados para comunicação interna, conforme verificado nos seguintes depoimentos:

“Eu acho que ela vê com excelentes olhos. Pelo que nós percebemos nos últimos anos, hoje o banco coloca a UniBB como um braço dele pra preparar seus gestores, ela já faz parte, não dá pra separar um gestor da Universidade corporativa, a pessoa só consegue galgar posições se ela for capaz e a UniBB te capacita o tempo inteiro.” (FUNCI 1)

“Olha, eu acredito que ela apresenta de uma forma bem positiva, uma forma de complementaridade de estímulos e apoio pra esse autodesenvolvimento profissional de cada um, eu acho que o Banco hoje dá muita importância à UniBB, a essa educação corporativa que o Banco do Brasil desenvolveu. Acredito que é um projeto que o banco aposta bastante, que a administração do banco aposta bastante, justamente pelo sucesso que faz, você pensar que, às vezes, fica 1 ou 2 semanas fora do seu ambiente de trabalho, você não está exercendo sua função mas continua recebendo, continua com todos benefícios que o Banco oferece, então eu acho que, de uma forma geral, o banco aposta nessa ideia” (FUNCI 4).

Categoria 3: Acesso aos programas da UniBB;

Questão associada: **público alvo da UniBB e facilidade de acesso aos seus programas.**

Ao analisar as respostas agrupadas nesta categoria, duas afirmações são evidenciadas por todos os entrevistados. A primeira é que a grande maioria (09) afirma que todos os funcionários da empresa, independentemente de sua localização, função ou tempo de trabalho no banco, são focados e atendidos pela UniBB através de cursos à distancia, oferta de graduação e especialização via universidade parceiras, palestras e disponibilização de bibliotecas. Isto encontra similaridade com a análise de Eboli (1999), quando ela afirma que a realidade está mudando e exige que todas as pessoas, em todos os níveis da empresa, tenham a capacidade de desenvolver novas formas de trabalho e conhecimento

organizacional, ou seja, devem ser treinadas para contribuir de maneira efetiva para o sucesso do negócio.

Ainda analisando a primeira afirmação, percebe-se que os princípios filosóficos da UniBB, citados a seguir, são compatíveis com a realidade praticada e não se constituem apenas em um conjunto de palavras formulado para justificar a existência da instituição, isto ao conceituar de forma democrática, sem nenhuma discriminação de cargos e posições, os funcionários do banco, oferecendo a todos eles oportunidades de treinamento e desenvolvimento.

Profissional do Banco do Brasil - o profissional do Banco é sujeito do seu processo formativo: participa da ação que gera o seu próprio crescimento e o desenvolvimento da Organização. É uma pessoa que, ao lidar com os desafios, faz a diferença, na medida em que detém capacidade intelectual, conhecimentos e valores que conferem um caráter único à Empresa. Pode, assim, contribuir para o desenvolvimento das pessoas com as quais interage no dia-a-dia. É, também, agente de resultados, capaz de posicionar o Banco do Brasil na liderança dos mercados em que atua. (UniBB, 2009).

A segunda afirmação advém da análise das respostas da segunda parte desta categoria, onde os entrevistados, ao discorrerem sobre o acesso aos cursos da UniBB, afirmam, na sua maioria, que não é fácil participar de um curso presencial da UniBB, tendo em vista diversos entraves, tais como: restrições orçamentárias e de pessoal da UniBB, dificuldade das agências na liberação de funcionários, tendo em vista a necessidade do cumprimento de metas, oferta menor que a demanda e até o bloqueio de alguns gestores que não percebem a importância dos treinamentos oferecidos. Para ilustrar, citamos abaixo parte de depoimentos colhidos:

“... Aqui mesmo já teve um gerente, o cara parece que detestava mandar os funcionários pra GEPES, só estava preocupado com as metas, e como sempre tinha metas para bater, nunca dava para a gente fazer treinamentos, ainda bem que este cara já foi embora.” (FUNCI 9)

“... infelizmente nem todos conseguem, mas é para todos.” (FUNCI 1)

“Não, não é fácil, principalmente em uma época em que a gente trabalha custos de uma forma bem apertada. A empresa, pra alcançar resultados, ela precisa fazer constantes revisões nos seus custos e os cursos, principalmente presenciais, envolvem deslocamento, despesas de hospedagem e isto tem um custo muito elevado. Obviamente, eu reconheço que não está muito fácil hoje fazer os cursos” (FUNCI 7)

Categoria 4: Efetividade da UniBB no fomento da empregabilidade

Questão associada: **Contribuição da UniBB à empregabilidade dos trabalhadores do BB.**

Ao analisar as respostas dos entrevistados à questão associada à categoria, percebe-se uma tendência definida, onde a maioria dos entrevistados afirma de forma inequívoca que os programas ofertados pela universidade corporativa do BB fomentam o que eles entendem ser sua preparação para a empregabilidade.

É relevante registrar que os funcionários ouvidos afirmam conhecer as demandas de conhecimento do mercado, sobretudo o mercado financeiro, e se dizem preparados para conquistar espaço lá fora caso seja necessário, ou seja, de seu interesse no futuro. Creditam em grande parte aos programas da UniBB por alertá-los de se manterem sempre preparados para eventualidades, e também oferecer alternativas de treinamentos. Vários cursos foram citados e considerados pelos entrevistados como úteis para o desenvolvimento da carreira interna, bem como também considerados compatíveis com as exigências do mercado de trabalho.

Neste enfoque, Miguel e Gancho (2007) alertam que a possibilidade do desemprego é um fator importante para o trabalhador e é um tema que deve ser colocado na ordem do dia. Por isso, o desafio da empregabilidade como capacidade de adaptação às novas exigências do mundo do trabalho e das organizações torna-se exigência aos trabalhadores e às empresas socialmente responsáveis.

Citamos alguns depoimentos colhidos que reforçam a contribuição da UniBB à empregabilidade dos trabalhadores do Banco do Brasil.

“Com certeza, a gente tem cursos aí, por exemplo o curso de investimento financeiro, um curso excelente, todo mundo que faz fica encantado e com certeza é a visão do mercado, não é a visão do Banco do Brasil. Com certeza forma o ser humano, não forma o funcionário” (FUNCI 8)

“Muito, ajuda e muito. Os treinamentos hoje oferecidos pela UniBB são diferenciados, eles concorrem com qualquer outro treinamento oferecido no mercado e eu diria que com mais eficiência, com mais eficácia nos resultados. Então a pessoa passa pela bateria de programas e de treinamentos da UniBB, ela está apta, desde que seja interesse dela, que é o mais importante. Pois se fizer, ela está tecnicamente habilitada para exercer as funções aí no mercado, principalmente na indústria financeira, principalmente, pois é o foco de nosso dia-a-dia.” (FUNCI 7).

“Muito. Todos os cursos da UNIBB me ajudam a me preparar para o mercado. Isto sem contar com os cursos de graduação e especialização que ela oferece. Mas como já disse, não ajuda só através dos cursos – programas dos cursos – não, ajuda também abrindo nossos olhos para o conhecimento, indicando livros, até filmes. Naquele curso da UNIBB, o Diálogo [nome de um curso oferecido aos administradores], eles indicaram alguns filmes que são muitos bons para alertar o funcionário para as exigências do mercado. Tenho vários colegas que depois de receber os treinamentos do banco, saíram e hoje utilizam este conhecimento em muitas empresas por aí, tem colega que hoje atua como consultor e tudo que aprendeu na vida foi através da formação do Banco.” (FUNCI 6).

No entanto, percebe-se em uma pequena parte dos entrevistados, ainda imersos em uma cultura organizacional de “emprego por toda vida no BB”, completa desinformação sobre o tema empregabilidade, não apenas por não conhecerem os conceitos, mas também por se mostrarem apáticos a um eventual desligamento futuro da empresa. Não se estimulam a buscar informações sobre o tema, e devido a isso, não demonstram interesse pelos programas ofertados pela UniBB, para conhecerem a realidade do mercado, e também para utilizar esses conhecimentos como instrumentos de qualificação para a empregabilidade.

”Não, como já disse, estou muito, muito satisfeito mesmo no banco. Sei que não é o melhor emprego, sei que tem coisa melhor por aí, mas eu estou bem aqui, e não quero sair... Empregabilidade pra mim é o Banco do Brasil.” (FUNCI 2)

Isto reforça a pesquisa de Oliveira et al. (2007), que perceberam que alguns funcionários de empresas estatais não desenvolvem habilidades suficientes para conquistarem um novo emprego quando necessário, pois acreditam na estabilidade e não se estimulam a obter a qualificação exigida pelo mercado.

Categoria 5: O funcionário do Banco do Brasil e o autodesenvolvimento

Questão associada: **Como os trabalhadores do BB buscam na UniBB soluções para o autodesenvolvimento?**

O objetivo da utilização da questão associada a essa categoria foi aferir se as estratégias de formação continuada da UniBB que visam estimular e colaborar no autodesenvolvimento está atingindo sucesso.

Mesmo em uma análise preliminar das respostas já se percebe que todos os entrevistados entendem a necessidade de investimento na qualificação contínua e

em todos os depoimentos fica explícito a participação da universidade corporativa como supridora de instrumentos utilizáveis na busca do autodesenvolvimento.

Os trabalhadores do grupo entrevistado buscam o conhecimento na forma de cursos, inicialmente os realizados em ambiente virtual, pela facilidade de acesso, depois através de cursos presenciais e palestras. Um grupo menor, porém bastante significativo, entre os profissionais ouvidos, ultrapassam esse estágio e utilizam também os cursos de graduação e especialização ofertados pela UniBB, geralmente em parceria com grandes universidades brasileiras.

Citamos alguns depoimentos que explicitam como os funcionários do BB estão buscando o autodesenvolvimento:

“Primeiro escolho o que preciso aprender, para dar conta de meu serviço aqui no Estilo, ou até algumas coisas por curiosidade. Depois, procuro primeiro nos cursos da intranet, se não encontrar vejo as listas de cursos da GEPES, a gente sempre acha alguma coisa” (FUNCI 9).

“Eu diria até que a maioria dos funcionários do Banco se preocupam com o autodesenvolvimento. Hoje, dificilmente você vai encontrar um funcionário do banco que não tenha curso superior ou que não esteja cursando um curso superior. E aí eu até abro um parênteses pra dar outro crédito à UniBB, que tem contribuído também, oferecendo bolsas de estudos para que as pessoas, ou seja, para que os funcionários façam esses cursos de graduação. E principalmente nos últimos dias, um trabalho também da UniBB em parcerias com faculdades aí criando os cursos a distância, permitindo que pessoas que moram no interior participem destes cursos, então eu vejo sim, a maioria dos funcionários estão preocupados com o autodesenvolvimento” (FUNCI 7).

“Foi na UNIBB que viabilizei meu curso superior e consegui a indicação de uma das especializações que fiz. Nos cursos que faço, pelo menos três por ano. Isto curso presencial, pois faço todos aqueles cursos através da intranet. Outra coisa que tem gente que não sabe é que a UNIBB tem uma biblioteca. Hoje praticamente não estou comprando livros de atualização profissional, ou de conhecimento geral mesmo, peço a UniBB e em menos de uma semana o livro chega a minhas mãos” (FUNCI 6).

“Acredito que estou preparado tecnicamente, e meu auxílio na UniBB é justamente nos cursos que ela me proporciona. Certificações que eu consigo fazer, material que ela me fornece pra estudar. Então, ela pra mim é um apoio muito grande, porque sem ela eu não consigo chegar aonde eu quero, os programas do banco passam por elas eu vejo desta maneira” (FUNCI 1).

Segundo Eboli (2004), no cenário atual enfrentado pelas empresas e pelos trabalhadores, o autodesenvolvimento e a aprendizagem contínua passam a serem exigidos de todos. As empresas e os trabalhadores precisarão desenvolver sistemas educacionais que venham a privilegiar o desenvolvimento de novas habilidades.

Estes dados revelam, quando comparados com as respostas da questão associada à categoria anterior, relacionada à empregabilidade, que os funcionários do Banco do Brasil, na percepção da maioria dos entrevistados, estão buscando no autodesenvolvimento um caminho para viabilizar a empregabilidade. Verifica-se também, na análise das respostas, a presença da UniBB como força motriz destas ações. Não apenas na conscientização da necessidade de se qualificar continuamente, mas também disponibilizando os instrumentos necessários, na forma de cursos presenciais e a distância, bibliotecas, palestras, parcerias na área de graduação e especialização com universidades tradicionais.

6. – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 – CONCLUSÕES

A dissertação, em nenhum momento, procurou ocultar ou abrir uma discussão sobre o principal objetivo de uma universidade corporativa, que é a gestão e disseminação do conhecimento com o fim de perseguir vantagens competitivas para a empresa patrocinadora.

O que se buscou, tendo como pressuposto a afirmação comum na literatura pesquisada, que diz que essas universidades, além de buscar vantagens para as empresas também proporcionam inúmeras vantagens para o funcionário, foi identificar e descrever as ações efetivas implantadas pela UniBB, que proporcionam vantagens para a carreira profissional, no banco ou fora dele, dos trabalhadores que tiveram acesso a seus programas de treinamento.

No processo de análise, identificamos categorias que agrupavam as questões levantadas nas entrevistas. Buscando elucidar os questionamentos que orientaram a investigação, seguem as conclusões extraídas do estudo da questão-problema, à luz das respostas dos trabalhadores, das observações realizadas, da análise de documentos e da revisão da literatura.

É importante salientar, que por se tratar de dissertação qualitativa, as conclusões não podem ser generalizadas estatisticamente, mas sim consideradas como subsídio para futuras discussões.

Nas respostas à primeira questão, onde se busca verificar a efetividade da UniBB no desenvolvimento de carreiras no Banco do Brasil, constatou-se que todos os entrevistados entendem que os programas de treinamento ofertados pela

universidade corporativa nos últimos anos estão impactando de forma positiva e significativa o desenvolvimento de suas carreiras. Neste sentido, é importante destacar que, nas observações realizadas em diversas unidades do banco, se percebeu que é generalizado entre os funcionários da empresa, inclusive entre os recém-admitidos, um sentimento positivo em relação aos programas oferecidos e disponibilizados pela universidade corporativa. Nesse aspecto, registramos que grande parte dos empregados demonstra que possuem expectativas de crescimento profissional vinculada ao desenvolvimento alcançado e a alcançar através dos cursos e parcerias disponibilizados pela UniBB. No entanto, verificou-se que parte dos trabalhadores ouvidos possui uma compreensão limitada de desenvolvimento de carreiras, uma vez que alguns respondentes justificaram a importância dos programas de treinamento apenas no incremento de sua pontuação curricular para justificar acesso a cargos de maiores salários no futuro.

O referencial teórico, neste aspecto confirma a existência de distorção, em alguns segmentos institucionais, apontando o hiato entre os objetivos dos treinamentos disponibilizados e a verdadeira motivação dos trabalhadores em utilizá-lo.

Na análise sobre a comunicação interna do BB quanto a UniBB, verificou-se, a partir dos relatos e leitura dos documentos internos, uma dicotomia entre o discurso oficial da empresa e o posicionamento de alguns de seus gestores, isto porque fica evidente a percepção da relevância da universidade corporativa nas diretrizes da alta administração do Banco, mas, no entanto, alguns líderes, sentindo-se pressionados pelas metas, ignoram e não percebem o papel da universidade corporativa, focando apenas os objetivos de curto prazo, sem

alcançar a importância dos programas de treinamento na promoção de alavancagem e perenidade dos negócios da empresa. A referida situação pode estar revelando uma falha no fluxo de comunicação entre a alta administração e os demais gestores sobre o papel e a importância da UniBB. É relevante afirmar que, apesar de serem minoria os entrevistados que discorrem sobre essa dicotomia, a ausência de medidas institucionais, no sentido de buscar um discurso unificado, pode configurar danos irreparáveis à imagem da universidade corporativa dentro da empresa, além de inviabilizar sua efetividade futura.

Identificou-se, quanto à facilidade de acesso aos programas da UniBB, que a universidade é aberta e ofertada a todos os funcionários do Banco, com exceção dos cursos presenciais. Quanto a esses programas, foi verificado que a participação dos trabalhadores convive com uma série de entraves que inibe ou dificulta a presença nos cursos pretendidos. Nesse aspecto, é possível inferir que apesar da quantidade de vagas em treinamento oferecidas, a UniBB convive com uma enorme demanda no segmento de cursos presenciais. Cabe o comentário que um contingente de trabalhadores não está conseguindo vencer os bloqueios dos gestores que resistem à ideia da qualificação contínua via universidade corporativa. A razão alegada é o fato de o gestor ter que cumprir um leque de exigências e metas que tornam difícil prescindir, no curto prazo, da presença física do funcionário. Outro aspecto a ser considerado e que pode ser uma das causas do fenômeno é a vocação atual da empresa em firmar-se como líder no mercado de serviços financeiros, agindo como uma instituição competitiva, atuante e disputando diariamente espaços nas áreas de crédito, seguridade e negócios internacionais, dentre outros. É importante acrescentar que, na análise dos

documentos e das demais informações colhidas nesta dissertação, percebe-se também principalmente nas respostas dos entrevistados, que a UniBB não possui condições orçamentárias e de pessoal para oferecer a quantidade de cursos demandados.

Com relação à efetividade da UniBB no fomento a empregabilidade, percebe-se nos relatos dos entrevistados e na análise de conteúdo das apostilas dos cursos disponibilizados, que a universidade corporativa, além de provocar a conscientização sobre o tema, oferece, nos treinamentos presenciais e a distância, e também via as diversas parcerias com universidades tradicionais em todo o Brasil, condições efetivas de qualificação, úteis para o encareiramento do funcionário no Banco, mas que propicia também a empregabilidade de seu público-alvo.

Finalizando, em resposta ao problema desta dissertação, conclui-se que a UniBB estimula o autodesenvolvimento, disponibilizando dezenas de cursos, através de diversos canais acessíveis aos trabalhadores, não importando a região geográfica onde estejam, disponibiliza fontes de consulta (biblioteca) eficazes no atendimento da demanda do seu público, bem como colocam à disposição grande quantidade de cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado, contratados junto a diversas instituições de ensino no Brasil e no exterior.

Conforme explicitado ao longo deste estudo, apesar das falhas apontadas, a pesquisa realizada constata uma enorme contribuição da UniBB ao autodesenvolvimento, a empregabilidade e ao desenvolvimento da carreira interna dos funcionários do Banco do Brasil.

6.2 RECOMENDAÇÕES

Considerando que os dados coletados não são suficientes para uma análise mais aprofundada de alguns temas que emergem do estudo, acredita-se que uma análise mais acurada dos mesmos deva ser perseguida por outros pesquisadores.

Uma das questões que merece futuras análises é a dicotomia no discurso da alta administração e alguns gestores da empresa no que diz respeito à importância da qualificação oferecida pela universidade corporativa estudada.

Esta recomendação é justificada pelas informações colhidas quando das entrevistas e nas observações do pesquisador em diversas unidades da empresa patrocinadora. No entanto, considerando que a alta administração da empresa comunica com muita clareza sua crença na importância das atividades desenvolvidas pela universidade corporativa, em nenhum momento esta dicotomia apareceu em quaisquer dos documentos pesquisados.

Outro estudo que pode se revelar promissor é o exame de porque em algumas unidades, os funcionários são estimulados a participarem dos cursos presenciais, enquanto que, em outras, isso é praticamente proibido. Quando de futuras pesquisas, poderão servir de subsídio aos pesquisadores as grades individuais dos funcionários, onde ficam registrados os cursos realizados. Essas grades, sendo comparadas com as coletadas em unidades diferentes, poderiam oferecer maiores informações sobre esse fenômeno.

REFERÊNCIAS

BALASSIANO, M.; SEABRA, A. A.; LEMOS, A. H. Escolaridade, salários e empregabilidade: tem razão a teoria do capital humano? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, p. 31-52, 2005.

_____ ; COSTA, I. S. A. **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BANCO DO BRASIL. **História do Banco do Brasil**. Rio de Janeiro: Banco do Brasil, 1988.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração da USP**, v. 39, n. 3, p. 220–230, 2004.

BECKER, G. V.; DUTRA, J. S.; RUAS, R. Configurando a trajetória de desenvolvimento de competências organizacionais: um estudo de caso em empresa da cadeia automobilística. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (org.) **Competências – conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, p. 51-79, 2008.

BORGES-ANDRADE, J. E. Competência técnica e política do profissional de T, D&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (org.) **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, p. 177-195, 2006.

_____ ; ABBAD, G. S.; MOURÃO L. (org.) **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRESSAN, V. G. F. et al. A influência da gestão de pessoas por competências no índice de rentabilidade de uma instituição financeira. In: **XXXI Encontro da ANPAD. Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

_____ ;BAHRY, C. P.; FREITAS, I. A. Os impactos do suporte à transferência sobre a aplicação de competências no trabalho: a percepção de mestres e doutores do Banco do Brasil. **Revista de Administração da USP**, v. 43, n. 3, p. 224-237, 2008.

CARBONE P. P. Gestão por competências: uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano. **Mundo PM – Project Management**, ed. 11, p. 18-23, out-nov/2006.

CHANLAT, J.-F. Quais carreiras e para qual sociedade?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DIAS, G..B. et al. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (org.) **Competências – conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, p. 9-30, 2008.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

_____ ; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (org) **Competências** – conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

EBOLI, M. Universidade corporativa: ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração? **Revista de Administração da USP**, v. 34, n. 4, p. 56-64, 1999.

_____ ; **Educação corporativa no Brasil** – mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

_____ ; Educação corporativa e desenvolvimento de competências. In: DUTRA J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (org) **Competências** – conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, p. 172-197, 2008.

FERNANDES, B. H. R.; HIPÓLITO, J. A. M. Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências. In: DUTRA J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (org) **Competências** – conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, p. 151-171, 2008.

FORTUNA, E. **Mercado financeiro**: produtos e serviços. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

HELAL, D. H.; SANTOS, M. R. O discurso da empregabilidade: o que pensam a academia e o mundo empresarial. In: **XXXII Encontro da ANPAD. Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

HERN, D. R. **Education in the workplace: an examination of corporate university models.** 2001. Disponível em: <http://www.newfoundations.com/Org/Theory/Hearm721.html> Acesso em 9 de abril de 2009.

KRAEMER, M. E. P. **Universidade corporativa como alavanca da vantagem competitiva.** 2004. Disponível em: [http://www.degerencia.com/articulo/universidade corporativa como alavanca da vantagem competitiva](http://www.degerencia.com/articulo/universidade_corporativa_como_alavanca_da_vantagem_competitiva) Acesso em 19 de abril 2009.

PLOTHOW, C. B. A.; HIPÓLITO, J. A. M. Remuneração por competências: alternativas e implicações. In: DUTRA J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (org) **Competências – conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, p. 127-150, 2008.

LEITE, M. T. S. Desenvolvimento de competências gerenciais e aprendizagem experiencial: um estudo entre os gerentes de agência do Banco do Brasil no estado do Ceará. In: **XXXIII Encontro da ANPAD. Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

LEMOS, A. H. C. Empregabilidade e individualização da conquista do emprego. In: BALASSIANO M.; COSTA, I. S. A. **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas.** São Paulo. Atlas, p. 49-64, 2006.

_____ ;PINTO, M. C. S. Empregabilidade dos administradores: quais os perfis profissionais demandados pelas empresas? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n. 4, p. 01-15, 2008.

_____ ; DUBEUX, V. J. C; PINTO, M. C. S. Empregabilidade dos jovens administradores: uma questão meritocrática ou aristocrática? In: **XXXIII Encontro da ANPAD. Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

LOIOLA, E.; NÉRIS, J. S.; BASTOS, A. V. B. Aprendizagem em organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. In: BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. S; MOURÃO L. (org.) **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho.** Porto Alegre: Artmed, p. 114-136, 2006.

MADUREIRA, C. A formação profissional contínua no novo contexto da administração pública: possibilidades e limitações. **Revista de Administração Pública**, v. 39, n. 5, p. 1109-1135, 2005.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa:** a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005

MIGUEL, N. A.; GANCHO, M. B. P. S. Análise exploratória sobre o constructo da empregabilidade. In: **I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Anais...** Natal, RN: ANPAD, 2007.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional:** a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

_____ ; Reflexões sobre a Customização das Carreiras Gerenciais: a individualidade e a Competitividade Contemporâneas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. **Gestão de carreiras:** dilema e perspectivas. São Paulo. Atlas, p 09-19, 2006.

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

OLIVEIRA, L. B. et al. A empregabilidade e o destino profissional de trabalhadores desligados de empresas estatais privatizadas. In: **I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Anais...** Natal, RN: ANPAD, 2007.

PACHECO, C. **História do Banco do Brasil**. Rio de Janeiro. Banco do Brasil. 1979.

SALM, J. F.; HEIDEMANN, F. G.; MENEGASSO, M. E. Política de educação continuada corporativa: capacitação gerencial em empresa pública. **Organização & Sociedade**, v. 13, n. 39, p 131-148, 2006.

SARSUR, A. M; FLEURY, M. T. L. Gestão por competências: a percepção de ganho social do trabalhador. In: **XXXI Encontro da ANPAD. Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

_____. Gestão por competências e ganho social para o trabalhador: categorias de análise. In: **I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Anais...** Natal, RN: ANPAD, 2007.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 6. ed. São Paulo: Best Seller, 2000.

TOFFLER, A. **O choque do futuro**. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 1970.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais** – a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2006.

UniBB – UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL. Disponível em: <http://www.bb.com.br> Acesso em: 12 de março de 2009.

Washington Área Corporate Consortium – WACUC. Disponível em:
<http://wacuc.com/> Acesso em: 05 de outubro de 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre:
Bookman, 2005

APÊNDICE A

ROTEIRO UTILIZADO NA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Nome do entrevistado:

Função na empresa:

Nível de escolaridade:

Tempo de trabalho na empresa patrocinadora:

Trajetória no Banco do Brasil

Você entende que o conteúdo exigido no concurso em que você foi admitido é cobrado no seu dia-a-dia?

O que você entende por UniBB?

Qual é o objetivo da UniBB?

Quem faz parte do público-alvo da UniBB?

Para você, o que significa carreira profissional?

O que significa competência?

Como a UniBB contribui para o desenvolvimento da sua carreira?

Como a UniBB pode contribuir no planejamento de carreira do funcionário do Banco do Brasil?

Para você o que significa empregabilidade?

Como a UniBB contribui para sua empregabilidade?

Na comunicação interna, a alta administração do BB deixa claro que a UniBB auxilia no desenvolvimento de sua carreira?

Como você busca na UniBB soluções para o seu autodesenvolvimento?

APÊNDICE B

CATEGORIA DE ANÁLISE

	Categoria 1	Categoria 2	Categoria 3	Categoria 4	Categoria 5
Título	Efetividade da UniBB no apoio à gestão de carreira no Banco do Brasil	Comunicação interna quanto à UniBB	Acesso aos programas da UniBB	Efetividade da UniBB na geração da empregabilidade	O funcionário do Banco do Brasil e o autodesenvolvimento
Questões associadas	Contribuição da UniBB para o desenvolvimento da carreira.	Ênfase dada pela alta administração do BB quanto ao papel da UniBB no desenvolvimento da carreira dos funcionários.	Público alvo da UniBB e facilidade de acesso aos seus programas.	Contribuição da UniBB à empregabilidade e dos trabalhadores do BB.	Como os trabalhadores do BB buscam na UniBB soluções para o autodesenvolvimento?

ANEXO 1

Princípios Filosóficos e Organizacionais da UniBB

Profissional do Banco do Brasil - o profissional do Banco é sujeito do seu processo formativo: participa da ação que gera o seu próprio crescimento e o desenvolvimento da Organização. É uma pessoa que, ao lidar com os desafios, faz a diferença, na medida em que detém capacidade intelectual, conhecimentos e valores que conferem um caráter único à Empresa. Pode, assim, contribuir para o desenvolvimento das pessoas com as quais interage no dia-a-dia. É, também, agente de resultados, capaz de posicionar o Banco do Brasil na liderança dos mercados em que atua. De sua condição humana decorre que:

- é um ser situado, isto é, existe sempre numa situação específica e é por ela determinado. Ele não pode existir fora de um lugar, de meio físico, geográfico, histórico, cultural. As ações de educação Corporativa devem alcançar esse ser humano, que vive nessa realidade concreta, ajudando-o a conhecê-la para transformá-la. Por isso, a Educação Corporativa é realizada a partir do conhecimento e do respeito às condições reais do funcionário do Banco;
- é um ser de consciência, isto é, ele não está abandonado à sua situação. Como sujeito de consciência ele pode alcançar um distanciamento da própria situação e abrir possibilidade de apreensão e análise crítica de sua realidade. A Educação Corporativa deve acreditar e investir na capacidade do funcionário de transcender e determinar essa realidade. Por isso, o trabalho educativo se desenvolve por meio da reflexão crítica sobre o ser humano, o Banco e a sociedade;
- é um ser de liberdade, isto é, ele é capaz de superar os condicionamentos de sua situação, de nela intervir pessoalmente, aceitando-a, rejeitando-a ou transformando-a. Se o funcionário é um ser capaz de decisões, de querer ou recusar, de escolher, as ações de Educação Corporativa deverão se desenvolver no sentido da compreensão e discussão de seus próprios objetivos, assim como os do Banco do Brasil e da sociedade; e

- é um ser inacabado, que busca complementar-se na cooperação com outros homens e mulheres, construindo um ambiente de igualdade - em valor e dignidade - onde ninguém é tão rico que se possa conceber completo, acabado.

O Alinhamento Estratégico - As ações da Universidade alinham-se com o Direcionamento Estratégico do Banco do Brasil. Contribuem para a realização da missão do Banco, a concretização de sua visão de futuro e o desenvolvimento de suas crenças e valores, consolidando o compromisso da Organização com os acionistas, os clientes, a sociedade e os funcionários.

O Trabalho - A Universidade Corporativa Banco do Brasil parte da concepção de que o trabalho é criador de riquezas, desenvolvimento social e qualidade de vida, além de espaço para o exercício da cidadania.

O Espaço Educativo - O Banco do Brasil constitui um espaço educativo essencial na vida de seus profissionais. As políticas e os programas de educação são formulados em estreita relação com o trabalho e operacionalizados por meio de ações de capacitação e desenvolvimento de curta, média ou longa duração. A educação para o trabalho desenvolve competências essenciais para a Organização e consciência social e profissional para o indivíduo. Fundamenta-se na relação indissociável entre o pensar e o fazer, como forma de evitar processos de ensino e aprendizagem mecânicos e inibidores da criatividade. Os processos de ensino são desafiadores, dinâmicos e fundamentados no diálogo.

Além disso, o espaço educativo estende-se às relações que o Banco estabelece na sociedade e no mercado. Ele se amplia na medida em que a Empresa influencia e é influenciada por esses relacionamentos, a partir de suas ações cotidianas. Portanto, a Organização pode contribuir com ações de desenvolvimento dirigidas aos familiares de funcionários, clientes, parceiros e fornecedores, de modo a garantir a qualidade de seus relacionamentos negociais e sociais.

A Estratégia Educacional - As ações da Universidade fundamentam-se na estratégia de educação contínua, algo que ocorre ao longo de toda a carreira do indivíduo, que está em constante processo de transformação e de crescimento. A educação permanente representa a contínua construção do ser humano, do seu saber e das suas aptidões, assim como da sua faculdade de julgar e de agir. As experiências profissionais, as tecnologias de aprendizagem, as atividades culturais e de lazer representam um potencial educativo que se soma à base educacional formal oferecida pela sociedade.

As Ações Educacionais - As ações da Universidade são direcionadas à expansão de oportunidades educacionais ligadas à profissionalização, ao desenvolvimento da cidadania, da qualidade de vida e da cultura.