



**UFSM**

**Monografia de Graduação**

**O PAPEL DAS UNIVERSIDADES  
CORPORATIVAS NO BRASIL  
UM ESTUDO DE CASO**

---

**Maria Luísa Mocellini**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2004**

**O PAPEL DAS UNIVERSIDADES  
CORPORATIVAS NO BRASIL  
UM ESTUDO DE CASO**

---

**por  
Maria Luísa Mocellini**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis do Departamento de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para aprovação na disciplina CTB516 – Trabalho de Graduação em Ciências Contábeis

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2004**

**Universidade Federal de Santa Maria**  
**Centro de Ciências Sociais e Humanas**  
**Curso de Comunicação Social**

O Orientador, abaixo assinado, aprova a Monografia intitulada

**O PAPEL DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS NO  
BRASIL UM ESTUDO DE CASO**

Elaborada por

**Maria Luísa Mocellini**

**Como requisito parcial como aprovação na disciplina  
CTB516 – Trabalho de Graduação em Ciências Contábeis**

---

**Gilberto Brondani – Mestre - UFSM**  
(Orientador)

Santa Maria, dezembro de 2004

“Você pode sonhar, criar  
e construir o lugar  
mais maravilhoso do  
mundo,  
mas você ainda vai  
precisar de pessoas  
para transformar esse  
sonho em realidade.”

Walt Disney

## **AGRADECIMENTO**

A Universidade Federal de Santa Maria e;

Ao meu professor Orientador Mestre Gilberto Brondani.

Obrigada!

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTA DE SIGLAS .....</b>	<b>x</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>xi</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO 1 – UM AMBIENTE PROPÍCIO .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Primórdios .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Conseqüências .....</b>	<b>8</b>
<b>1.3 O Contexto Atual .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPITULO 2 – EDUCAÇÃO FORMAL.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Educação: Conceito.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 Sociedades Tribais.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3 Educação na Sociedade de Classes .....</b>	<b>24</b>
<b>2.4 Educação na Grécia Antiga.....</b>	<b>24</b>
<b>2.5 Idade Média .....</b>	<b>27</b>
<b>2.6 Educação na Idade Contemporânea .....</b>	<b>31</b>
<b>2.7 A Educação no Século XX.....</b>	<b>34</b>

<b>CAPITULO 3 – EDUCAÇÃO CORPORATIVA .....</b>	<b>42</b>
<b>3.1 Conceito e Princípios .....</b>	<b>42</b>
<b>3.2 Tendências da Educação Corporativa .....</b>	<b>54</b>
3.2.1 A Migração de Créditos .....	54
3.2.2 As UCs Operando como uma Empresa .....	55
<b>3.3 A Universidade Corporativa Banco do Brasil UniBB .....</b>	<b>56</b>
3.3.1 Histórico .....	56
3.3.2 Ações da UniBB.....	58
3.3.3 Alguns dados sobre a UniBB.....	61
<b>3.4 Análise do Conteúdo Programático do Curso Básico em Contabilidade.....</b>	<b>70</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>74</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>77</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 – Biblioteca – Gestão do Conhecimento .....</b>	<b>61</b>
<b>Tabela 2 – Bolsas de estudo para cursos de graduação.....</b>	<b>62</b>
<b>Tabela 3 – Bolsas de estudo para cursos de pós-graduação lato sensu (especialização).....</b>	<b>63</b>
<b>Tabela 4 – Bolsas de estudo para cursos de pós-graduação stricto sensu (mestrado e doutorado) .....</b>	<b>64</b>
<b>Tabela 5 – Bolsas de estudo para cursos de idiomas estrangeiros.....</b>	<b>65</b>
<b>Tabela 6 – Programa extraordinário de aprimoramento dos funcionários .....</b>	<b>66</b>
<b>Tabela 7 – Programa BB MBA – Desenvolvimento da excelência técnico-gerencial (curso de especialização realizados “In Comapny”).....</b>	<b>67</b>
<b>Tabela 8 – Número total de horas de treinamento .....</b>	<b>68</b>
<b>Tabela 9 – Número de treinamentos e de horas de treinamento em 2003.....</b>	<b>69</b>



## **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1 – Principais diferenças entre a educação formal e a educação corporativa .....</b>	<b>44</b>
<b>Quadro 2 – Mudança de paradigma do treinamento para a aprendizagem.....</b>	<b>50</b>
<b>Quadro 3 – Educação corporativa atual.....</b>	<b>53</b>

## **LISTA DE SIGLAS**

DESDE – Departamento de Seleção e de Desenvolvimento Pessoal

GDP – Gestão do Desempenho Profissional

LDB – Lei de Diretrizes e Bases

MEC – Ministério da Educação e cultura

PGC – Plano Geral de Contas

UCS – Universidades Corporativas

UNE – União Nacional dos Estudantes

UniBB – Universidade Corporativa do Banco do Brasil

SisBB – Sistema Banco do Brasil

## **RESUMO**

Trabalho de Graduação

Universidade Federal de Santa Maria, Rs, Brasil.

### **O PAPEL DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS NO BRASIL UM ESTUDO DE CASO**

Autor: Maria Luisa Mocellini

Orientador: Gilberto Brondani

Santa Maria, dezembro de 2004.

O presente trabalho tem como tema “Universidades Corporativas” e objetivo geral de investigar a que se propõe as universidades corporativas quanto ao ensino de contabilidade e como estas vêm se desenvolvendo desde a sua concepção. Teve como objetivos específicos identificar por meio de estudo literário do contexto organizacional que proporcionou a proliferação das universidades corporativas (UCs), bem como a identificação de educação formal e educação corporativa, a que se propõe as UCs e como alcançam seus objetivos, e a identificação por meio de estudo de caso as atividades desenvolvidas pela universidade corporativa Banco do Brasil quanto ao ensino de contabilidade. O trabalho justifica-se pela relevância do tema e pela necessidade de reflexão acadêmica como forma de aprimorar a educação corporativa. Como metodologia utilizou-se o método de estudo de caso; a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. Conclui-se, então, que os serviços prestados pelas UCs em contabilidade é educação profissional. Ressalta-se porém, que é educação básica na área contábil que no entanto atende ao seu público alvo suprimindo suas necessidades.

**Palavras chaves:** Universidades corporativas, Educação corporativa, Aprendizado contínuo.

## INTRODUÇÃO

Este estudo trata do tema universidades corporativas, delimitando-o na experiência destes no Brasil, ressaltando o estudo de caso da universidade corporativa Banco do Brasil.

Como metodologia utilizou-se o método de estudo de caso, pois este é o estudo de uma situação particular e não serve como base para generalização à população.

Se a proposta é estudar educação corporativa, desenvolvida nas chamadas universidades corporativas, utilizando um caso ocorrido no Brasil, como a universidade corporativa do Banco do Brasil – UniBB, e, ainda, sendo uma experiência recente no mundo das corporações, há uma justificativa para a escolha do método de estudo de caso.

A técnica para coleta de dados escolhida foi a pesquisa bibliográfica sobre o assunto educação e universidades corporativas e a pesquisa documental sobre as atividades desenvolvidas pela UniBB.

Partindo do pressuposto de que as universidades corporativas surgem e se desenvolvem em todo mundo, em virtude da carência deixada pelas universidades tradicionais. Empresas consideram que seus colaboradores estão na falta de uma educação focada para os seus fins. As organizações buscam educação que gere

resultado, o que vem sendo praticado pelas chamadas universidades corporativas.

As universidades corporativas não emitem diploma, nem têm seus créditos válidos perante as universidades tradicionais, mas vem desenvolvendo um trabalho cada vez mais amplo. Elas buscam ser reconhecidas por suas ações e sendo essa uma proposta relativamente nova cabe perguntar: Qual o papel das universidades corporativas? Para tanto, será questionado nesta pesquisa:

Os serviços prestados pelas universidades corporativas, referente a contabilidade, podem ser considerados educação profissional?

Então como objetivo tem-se o propósito de investigar a que se propõe as universidades corporativas quanto ao ensino de contabilidade e como estas vêm se desenvolvendo desde a sua concepção.

Também se visa identificar por meio de estudo literário do contexto organizacional que proporcionou a proliferação das universidades corporativas (UCs), bem como a identificação de educação formal e educação corporativa, a que se propõe as UCs e como alcançam seus objetivos, e a identificação por meio de Estudo de Caso das atividades desenvolvidas pela universidade corporativa Banco do Brasil quanto ao ensino de contabilidade.

Este trabalho justifica-se, pois a globalização trouxe consigo a abertura de empresas a mercados mais competitivos, os avanços tecnológicos e o conseqüente aprimoramento dos processos

empresariais exigem dos seus recursos humanos um aprendizado contínuo. O chamado capital intelectual passou a ser valorizado pela necessidade de empresas estarem em constante adaptação às novas exigências desse mercado.

Essa mudança de foco, do estritamente tecnológico para o conhecimento humano, mudou a maneira de se administrar. Se, por muito tempo, fórmulas para o sucesso perduravam por décadas, na atualidade nada é estanque e a mudança é constante.

Neste novo cenário, as empresas precisam identificar, captar, reter e desenvolver pessoas aptas a esse novo modelo, daí surgem nos anos 80 os departamentos de recursos humanos e os centros de treinamento e desenvolvimento que culminam, neste início de século XXI em gestão de capital intelectual.

Valorizar o capital intelectual é conscientizar-se de sua crescente importância. É perceber que o conhecimento é matéria-prima vital da nova era. Na verdade, as empresas buscam pessoas capazes de rápida adaptação e integração aos mercados.

Este ambiente abre-se para o uso de várias técnicas e recursos, em que as universidades corporativas, surgidas a partir de programas de treinamento e desenvolvimento profissional corporativo vêm para ocupar os espaços deixados pelas universidades tradicionais. Monteiro (2004) cita Meister para afirmar que os objetivos das UCs é sustentar a vantagem competitiva, inspirando um aprendizado permanente e um desenvolvimento excepcional de seu capital intelectual e por consequência da própria empresa.

Cabe, no entanto, o questionamento: serão as UCs apenas modismos empresariais? A que realmente se propõe? Conseguem alcançar seus objetivos? Afinal o que pretendem e para onde se direcionam as UCs brasileiras?

Portanto no capítulo um será identificado o contexto organizacional administrativo que proporciona a proliferação das universidades corporativas. No capítulo dois tratar-se-á de educação formal no transcorrer dos séculos.

Já o capítulo três trata de educação corporativa, seus conceitos, princípios e tendências. Fazer-se-á o estudo de caso da universidade corporativa do Banco do Brasil (UniBB) e análise do conteúdo programático do Curso Básico em Contabilidade.

Este estudo justifica-se pela relevância do tema, pela necessidade de reflexão e discussão acadêmica como forma de aprimorar a educação corporativa num auxílio mútuo entre as universidades corporativas e as universidades tradicionais.

Espaço há para ambas, mas, como será este convívio, visto que seus limiares são mutáveis? Monteiro (2004) prevê: “A participação das empresas na disseminação da aprendizagem corporativa será cada vez mais intensa” e cita Antoninho Marmo Trevisan para afirmar que “empresas serão cada vez mais escolas e as escolas serão cada vez mais empresas.”

## **CAPÍTULO 1 – Um Ambiente Propício**

### **1.1 Primórdios**

Conforme Chiavenato (1983) a administração passou a ser vista como ciência no início do século XX, com os estudos do engenheiro americano Frederick W. Taylor. A chamada administração científica ou ênfase nas tarefas teve como principal objetivo elevar os níveis de produtividade através da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial eliminando o desperdício.

Segundo Chiavenato (1983) Taylor acreditava que sempre havia uma forma mais rápida, econômica e eficaz de se executar uma tarefa, para isso se deveria ver a administração como ciência super especializando-a de tal forma, que fosse simples executar e supervisionar. O trabalho de pensar essa simplificação ficava a cargo da alta gerência, o trabalhador em nada contribuía, somente executava.

Chiavenato (1983, p.42) assim define a organização do trabalho na era Taylor: “Para Taylor, o operário não tem capacidade, nem formação, nem meios para analisar cientificamente o seu trabalho e estabelecer racionalmente qual o método ou processo mais



eficiente”. Por isso Taylor pensou a administração como ciência a qual:

A administração (gerência) fica com o planejamento (estudo minucioso do trabalho do operário e o estabelecimento do método de trabalho) e a supervisão (assistência contínua ao trabalhador durante a produção), e o trabalhador fica com a execução do trabalho, pura e simplesmente.

Conforme o autor supra citado o chamado primeiro período de Taylor corresponde à época da publicação do seu livro *Shop management* (Administração de oficinas) em 1903, que trata de técnicas de racionalização do trabalho do operário, através do estudo de tempos e movimentos. Taylor fez a análise das tarefas de cada operário, decompondo os seus movimentos e processos de trabalho, aperfeiçoando-os e racionalizando-os.

Conforme Chiavenato (1983) em seu segundo período, Taylor publica o livro *Princípios de Administração Científica*, em 1911, no qual conclui que a racionalização do trabalho operário deveria ser acompanhado de uma estruturação geral da empresa.

Segundo Chiavenato (1983), com o estudo de tempos e movimentos (Motion – time study) Taylor conclui que o trabalho pode ser executado melhor e mais economicamente através da análise do próprio trabalho. Com esse estudo, os movimentos inúteis eram eliminados enquanto os úteis eram simplificados, racionalizados ou

fundidos com outros movimentos, para proporcionar economia de tempo e de esforço do operário.

Conforme o autor supra citado, uma das decorrências do estudo dos tempos e movimentos foi a divisão do trabalho e a busca da especialização do operário para elevar sua produtividade. Subdividindo o trabalho em várias tarefas e estabelecendo que cada pessoa faça uma única tarefa de maneira contínua e repetitiva, criou-se a linha de produção ou linha de montagem como aplicação deste método.

As idéias de Taylor revolucionaram a teoria da administração no início do século XX, inovadoras e eficientes na época, deixaram conseqüências até nos dias atuais. Em maior ou menor grau, dependendo de sua natureza, as organizações modernas são compostas por aspectos teorizados por Taylor. Muitas teorias atuais como organizações flexíveis, mudanças constantes, capital intelectual, são, em muitos aspectos, a contraposição dos princípios de Taylor de trabalho em série, trabalho repetitivo, estritamente braçal, em que o funcionário apenas executava sem contribuir para a sua melhoria.

Taylor e sua especialização do trabalhador, traz como conseqüência a falta do todo ao trabalhador, que produzindo apenas uma peça perde a satisfação de ver o resultado de seu trabalho. Cabe ressaltar, porém, que foi na administração científica de Taylor, que surgiu a preocupação com as condições de trabalho. Aspectos como ventilação, iluminação, layout (disposição dos equipamentos) e eliminação do ruído passaram a ser valorizados, não que os operários

fossem valorizados, mas porque se descobriu que esses fatores contribuíam na produtividade do trabalhador.

## **1.2 Conseqüências**

As empresas contratavam trabalhadores para lhes comprar a força física, o trabalho era definido e repetitivo, não havia espaço para inovação, iniciativa, nem criatividade dos funcionários. Kaplan & Norton (1997, p.132) assim definem esse processo:

As elites organizacionais – os engenheiros e gerentes industriais – definiam detalhadamente as rotinas e tarefas repetitivas de cada trabalhador, e criavam padrões e sistemas de monitoração para garantir a conformidade do desempenho dessas tarefas por parte dos trabalhadores. Os trabalhadores eram contratados para realizar trabalhos braçais não para pensar.

Segundo Naisbitt apud Tachizawa & Scaico (1997, p.22):

Surgiu no final dos anos 50 a era da informação quando pela primeira vez os trabalhadores administrativos ultrapassaram em numero os trabalhadores da produção. Desde então, a informação tornou-se um aspecto central em nosso estilo de vida.

A passagem da economia industrial para a era da informação traz consigo a defasagem das técnicas de gestão. Agora, há a necessidade de a empresa adaptar-se constantemente, pois o ambiente no qual se insere está em constante mudança.

Significativo nesta transição, foi o período desde o final da segunda guerra mundial até o início dos anos 70. Neste período denominado boom administrativo, a administração científica traz aumento considerável na produtividade, traz também novas idéias ao mundo organizacional, entre elas: organização descentralizada, administração de recursos humanos para inserir pessoas nas estruturas organizacionais, necessidade de formar administradores, o processo decisório para ser fundamentado na contabilidade, são introduzidos conceitos de marketing e planejamento a longo prazo.

Com a passagem das empresas da era industrial para a era da informação/conhecimento, há a mudança no papel dos funcionários: agora, é necessário que eles também contribuam com idéias e inovações por estarem mais próximos dos clientes e da organização podem detectar as necessidades e expectativas destes. Segundo Kaplan & Norton (1997, p.133) “Essa mudança exige grande reciclagem dos funcionários, para que suas mentes e capacidades criativas sejam mobilizadas no sentido dos objetivos organizacionais.”

O ambiente competitivo trouxe várias conseqüências, Kaplan & Norton (1997, p.3) dizem que: “A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos

tangíveis.” Esses ativos é que vão dar suporte para que a empresa formule suas estratégias para:

- manter a fidelidade do cliente, com atendimento eficiente e eficaz;
- lançar produtos e serviços que atendam e também, antecipem as necessidades dos clientes;
- produzir produtos/serviços com alta qualidade pelos menores custos;
- manter funcionários mobilizados e voltados para melhoria contínua de processos;
- utilizar a tecnologia de informação, como banco de dados e sistemas internos.

### **1.3 O Contexto Atual**

Teóricos da Administração preveram grandes mudanças no mundo organizacional. Preveram um novo elemento que mudaria o modo das empresas lidarem com o conhecimento humano. A exigência do ser humano no trabalho, deixou de ser a força braçal para ser o raciocínio, ou seja, o conhecimento humano como forma de agregar valor ao trabalho.

Edvinsson & Malone (1997, p.3) citam Walter Wriston para afirmar que “realmente, a nova fonte de riqueza não é de natureza

material, mas consiste de informação de conhecimento aplicado ao trabalho para criar valor.” Os autores acima citados (1997, p.2) completam citando Rich Kargaard ao dizerem que “a inteligência humana e os recursos intelectuais constituem presentemente os ativos mais valiosos de qualquer empresa.”

Vivemos, portanto, na Era do Conhecimento, e este está intrínseco aos recursos humanos que fazem parte da organização. Cada vez mais as corporações trabalham atentamente esse recurso, pois precisam, agora, identificar, captar, reter e desenvolver aqueles que constituem o seu diferencial competitivo.

Segundo Sveiby (1998), nas organizações do conhecimento, este é o foco empresarial e a finalidade do aprendizado é criar novos ativos, pois os valores do mercado acionário são regidos pelos ativos intangíveis. Sveiby (1998, p.9) diz:

São invisíveis porque não podem ser contabilizados. São intangíveis por não se tratar de tijolo, cimento, nem dinheiro, ou seja, não são concretos, palpáveis. [...] Esses ativos invisíveis, intangíveis [...] tem sua origem no pessoal de uma organização.

O autor supra citado diz que é impossível conceber organizações sem pessoas, por isso as competências dos funcionários deveriam constar no balanço patrimonial dos ativos intangíveis. A competência do funcionário é a capacidade de agir em diversas

situações para criar ativos tangíveis (produtos), como intangíveis (relações com clientes, satisfação, etc...)

Partindo da crença de que o conhecimento cresce a partir da sua divisão, diz Sveiby (1998, p.27) “Ao contrário também dos bens e serviços, o conhecimento não desaparece quando é vendido [...] o capital se deprecia com o uso, mas o conhecimento se valoriza.”

Recursos tecnológicos estão ao alcance de todos, então o que diferencia uma organização de outra são as pessoas que a compõe. Cada ser é único, com conhecimentos e histórias de vida ímpar, dando à organização características próprias. Esse conjunto de recursos humanos que forma a organização influencia e é influenciado por sua cultura.

Quando se fala em cultura organizacional, faz-se referência a maneira própria de a organização agir e interagir com o meio ambiente, estabelecida pelo grupo de pessoas que a forma. Segundo Tavares (1993, p.59)

Uma cultura estabelece uma identidade, uma marca reconhecível, pelos de dentro e pelos de fora, através da exteriorização em formas variadas, uma visão de mundo, de um modo próprio de fazer as coisas, de categorizar, de interagir...

Jerry Porras e James Collins citados por Edvinsson & Malone (1997, p.27) dizem que:

Empresas mais antigas, tradicionais, podem não somente encontrar um lugar na nova economia, mas até liderá-la, caso tenham estabelecido uma filosofia corporativa sólida baseada nas histórias e tradições da empresa e cuja utilização incute em cada empregado um modelo de comportamento alinhado aquela filosofia.

Já Dee Hock Apud Edvinsson & Malone (1997, p.27) diz que:

Vivemos atualmente em uma Era de fracasso institucional, na qual o antigo sistema de valores e as formas tradicionais da organização não produzem mais efeito. O que se precisa agora são de organizações caoticamente estruturadas que valorizem a rapidez, a flexibilidade e a adaptabilidade.

O trabalhador do conhecimento, segundo Stewart (1998), tem algo de profissional liberal, pois é remunerado não pelas horas de trabalho, mas pelos resultados obtidos. Ver o trabalho como forma de agregar valor à empresa traz mudanças ao modelo organizacional e novas formas de estruturar o trabalho e as relações.

O que já é consenso é a necessidade de organizações terem pessoas com conhecimento, agilidade e capacidade de adaptação. Neste cenário as unidades de recursos humanos e centros de



treinamento e desenvolvimento corporativo obtiveram grandes impulsos por serem os responsáveis por esse ativo intangível.

Alperstedt (2004, on-line) refletindo sobre a competitividade crescente na disputa por mercados, afirma que as empresas cientes da importância do conhecimento na sua arena de atuação, vêm buscando uma força de trabalho em permanente aprendizagem. Para isso, desenvolvem diferentes estratégias de atuação com o objetivo de manter empregados portadores de elevado potencial de agregação de valor, o que em última instância é uma fonte potencial de vantagem competitiva.

Completando sua afirmação, a autora diz: “o aumento da demanda por serviços educacionais, particularmente on-the-job training, impulsiona a proliferação das então denominadas, universidades corporativas.”

A educação corporativa apresenta-se sob várias facetas: universidades, institutos, centros ou escolas. Os tipos e estruturas são variados. A realidade é que esse tipo de educação surgiu e cada vez mais vem se desenvolvendo devido ao cenário atual.

Na apresentação de seu livro *Conhecimento Empresarial* Davenport & Prusak (1998, p.xi) questionam o porquê do súbito interesse no conhecimento se já Aristóteles e Platão trataram deste assunto. Dizem os autores acima citados:

inúmeras conferências e centenas de artigos em publicações acadêmicas e de negócios procuram alcançar alguma compreensão desse tema

nebuloso. O avanço da consultoria na área do conhecimento e a mobilização em torno do assunto nos meios empresariais sinalizam a progressiva convicção de que entender o conhecimento é fundamental para o sucesso das empresas- e talvez para a sobrevivência das organizações.

Se o propósito é discutir conhecimento, é necessário conceituá-lo, Davenport & Prusak (1998) dizem que o conhecimento não é dado nem informação, e que embora se relacionem, há diferenciação quanto à questão de grau.

Dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, eventos do contexto organizacional que são descritos e registrados. Porém “dados descrevem apenas parte daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de decisão.” (Davenport & Prusak, 1998, p.3)

A informação é, segundo Davenport & Prusak (1998), uma mensagem que tem um emissor e um receptor. Para os autores acima citados a informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre o seu julgamento e comportamento. Ela deve informar, assim, são os dados que fazem a diferença.

Dizem os autores supra citados que diferem, então, dado e informação pois o segundo tem significado, relevância e propósito. Há de se ressaltar que dados tornam-se informação quando alguém lhe agrega valor.

Para os referidos autores cada vez mais as empresas investem em sistemas de informação, pois as pessoas têm conhecimento mas dificilmente conseguem estruturá-lo. Os sistemas de informação vem para captar, armazenar e manter o conhecimento.

Para conceituar conhecimento esbarra-se na falta de consenso de epistemólogos. Davenport & Prusak (1998), falam, então, de definição funcional de conhecimento que seria uma descrição pragmática utilizada para fins didáticos. Então, pender-se-ia inicialmente dizer, que o conhecimento deriva da informação, assim como a informação deriva de dados.

No entanto, conhecimento não é puro, nem simples e nem concreto, é uma mistura de vários elementos, é fluído como também formalmente estruturado. É o conhecimento intuitivo, e portanto difícil de se colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos.

Ainda dizem Davenport & Prusak (1998), embora exista dentro das pessoas e tenha como característica a imprevisibilidade humana, o conhecimento somente se produz em mentes que trabalham, portanto, está mais perto da ação se comparado a dados e informação. É utilizado na tomada de decisão, na definição de planos e escolha de estratégias.

Segundo os autores, o caminho que vai do conhecimento à ação é difícil de se determinar, uma vez que o conhecimento está na cabeça das pessoas, o que torna muito difícil identificar e medir esse ativo intangível.

Afastando-se da questão de medição e evidenciação dos ativos intangíveis, o que por ora ressalta-se é a abertura das empresas à preocupação com o conhecimento corporativo. Fala-se em valorização dos recursos humanos por questão de sobrevivência das organizações. Por sobrevivência, as organizações aprendem que devem constantemente aprender, num processo contínuo e sem fim.

O conhecimento de que as empresas necessitam é assim visto por Davenport & Prusak (1997, p.12): “O conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente [...] quando o conhecimento para de evoluir, ele se transforma numa opinião ou num dogma.”

Os teóricos começaram a falar em “organização que aprende”, “gestão do conhecimento” e “know-how de funcionários” (conhecimento), mas as empresas perceberam que não poderiam ser ações isoladas, e sim uma verdadeira conscientização e planejamento destas ações a fim de se obter um resultado eficaz. Para realmente valorizar a experiência e o conhecimento corporativo é preciso crer nas palavras de Alan Webber citado por Davenport & Prusak (1997, p.1) “A nova economia não está na tecnologia ou na rede mundial de telecomunicação. Está na mente humana.”

Edvinsson & Malone (1998) dizem que apesar de as teorias sobre capital intelectual serem novas, a prática não é. Aquilo que se julgava ser movido por fatores subjetivos e que ocasionavam a diferença entre valor contábil e valor de mercado é, no entanto, resultado desta economia do conhecimento.

As empresas aprenderam após algumas perdas que somente sobrevivem aquelas que aprenderem constantemente, daí o interesse pelo conhecimento. Os autores citam que empresas que demitiram experientes engenheiros aeroespaciais por conta de Downsizing, tiveram, tempos depois, de recontratá-los, pois o conhecimento que possuíam, iria com eles para onde fossem.

Assim, neste ambiente cada vez mais há de se investir em recursos humanos e em recursos tecnológicos. No entanto, o que move a discussão em torno do capital intelectual é a crença de que: “por mais impressionante que seja o trabalho de um computador, ele dependerá totalmente da inteligência humana, infinitamente superior a qualquer uma destas máquinas fantásticas.” (Joaquim A. Pereira, citado por Moreira, 1998, on-line)

Tanto que Davenport & Prusak (1998, p.ix) citam Benjamin Franklin para dizer que: “Investir em conhecimento é o que rende mais juros.”

## **CAPITULO 2 - Educação Formal**

### **2.1 Educação: Conceito.**

Para se falar em educação formal e educação corporativa é necessário buscar a educação em sua essência, saber a que se propõe desde os seus primórdios. Esta é vista por estudiosos como regras de conduta, modos de fazer que se difere da socialização, aquela seria o fazer necessário para a sobrevivência enquanto a educação, são as regras criadas pela sociedade de como agir.

A educação surge para sanar uma necessidade do grupo, vem com fins específicos de fornecer o conhecimento necessário aos seus componentes. Para Brandão (1986, p.9) “não há uma única forma nem um único modelo de educação; a escola não é o único lugar aonde ela acontece e talvez nem seja o melhor, o ensino escolar não é a única prática e o professor profissional não é o seu único praticante.” Educação é “uma fração da experiência [...] pois aparece sempre que há relações entre pessoas e intenções de ensinar-e-aprender” (Brandão, 1986, p.24)

Para Schuch Júnior (1998) se quisermos conceituar o processo educativo faz-se necessário entender que o homem possui uma condição natural de se relacionar com a natureza, mas para

libertar-se da dependência que teria dela, o homem desenvolveu um processo chamado trabalho que o diferencia dos outros animais.

Assim:

Tendo que transformar a natureza para adaptá-la à satisfação de suas necessidades, o homem, de certa maneira, nega a sua própria condição natural para poder existir como homem, pois, não lhe são dadas instintivamente pela natureza, as condições para existir. Ele necessita aprender como transformá-la. Esse esforço consciente de transformação, definido como trabalho, característica essencialmente humana, por não ser instintivamente natural, depende de aprendizagem e constitui a base de definição de educação e indicação mais simples de sua finalidade. (Schuch Júnior, 1998, p.18)

Saviani apud Schuch Júnior (1998, p.19) diz que essa natureza humana não é dada ao homem e sim produzida por ele sobre a sua natureza bio-física e que a educação “é o ato de produzir, direta e intencionalmente, em cada indivíduo singular, a humanidade que é produzida histórica e coletivamente pelo conjunto dos homens.” É utilizada para identificar os elementos culturais que marcam aquele indivíduo como humano.

## **2.2 Sociedades Tribais.**

Brandão cita exemplos bem definidos contrapondo pequenas sociedades tribais e sociedades industrializadas. Sua intenção é dizer que cada sociedade / grupo tem necessidade de conhecimentos diferentes e a educação fornece o que lhe é necessário. A educação surge nas tribos onde cada povo busca o conhecimento necessário ao seu modo de vida, até certo ponto, é uma continuidade da socialização, mas a socialização realiza as necessidades e projetos da sociedade, fornecendo o saber que cada membro tem que reter para ser reconhecido como pertencente a ela.

Brandão (1986, p.10) define educação como:

...uma fração do modo de vida dos grupos sociais que criam e recriam, entre tantas outras invenções de sua cultura, em sua sociedade. Formas de educação que produzem e praticam para que elas reproduzam, entre todos os que ensinam e aprendem, o saber que atravessa as palavras da tribo, os códigos sociais de conduta, as regras do trabalho, os segredos da arte e da religião, do artesanato ou da tecnologia que qualquer povo precisa para reinventar todos os dias a vida do grupo e de cada um dos sujeitos

Schuch Junior (1998, p.22) ressalta que na sociedade tribal primitiva sendo esta totalmente dependente da natureza e, portanto,



escrava desta, praticavam o trabalho somente para a subsistência. Nesta época:

...A educação das crianças não era tarefa em particular de alguém e sim da vigilância difusa do ambiente. Educavam-se participando, desde cedo, na convivência com os adultos, tomando parte das tarefas da coletividade. Era uma função espontânea da Sociedade como um todo, da mesma forma que a linguagem e a moral. O ideal pedagógico do 'dever ser' era sugerido pelo seu meio social desde o momento do nascimento e baseava-se nos interesses e necessidades comuns da tribo, valor supremo desse verdadeiro comunismo tribal, origem pré-histórica de todos os povos.

Segundo Manaconda apud Schuch Junior (1998) a principal característica da educação nas sociedades tribais é que está se dava de maneira espontânea e integral, não havia instituição específica para esse fim e acontecia em todos os momentos, assim, cada membro da tribo, aprendia o que era comum a todos e que o identificava como pertencente a essa tribo.

Percebe-se então, que a educação surgiu nas sociedades tribais, com o intuito de resolver questões do dia a dia. Brandão (1986) diz que mesmo onde não há uma rigorosa divisão social do trabalho como nas sociedades tribais e primitivas, não havendo um poder centralizado na forma de Estado, existe a educação mesmo sem haver escola e existe aprendizagem sem haver o ensino formal e especializado. A prática social é o objeto de aprendizagem.

Schuch Júnior (1998) explica que devido aos precários instrumentos e técnicas de trabalho o rendimento era muito baixo, o que exigia que o trabalho fosse feito de forma interrupta, assim, era necessário que alguns ficassem com a tarefa de organização e defesa da tribo. Com a criação de funções/cargos diferenciados com conhecimentos diferenciados, surge a Sociedade de classes.

Segundo o autor supra citado, o trabalho organizado começa a render então, excedentes que passam a ser comercializados com outras tribos. Conquistar tribos e garantir a vida dos escravos em troca de trabalho, rendia ainda mais para ser comercializado. Administração e comercialização fornecem o conceito de riqueza.

Schuch Junior (1998, p.26) nos diz que a partir de então, não mais todo trabalho era valorizado como necessário para a tribo, mas sim aquele que rendia mais. Assim:

As diferenças de conhecimento e riqueza fizeram com que a propriedade comum da tribo se tornasse propriedade das famílias que a administravam e defendiam. Surge assim, lentamente, uma estrutura de classes e, logo então, uma estrutura de Estado para regulamentar às novas relações e defender os 'direitos' dos proprietários.

### **2.3 Educação na Sociedade de Classes.**

Segundo Schuch Júnior (1998) a sociedade que inicialmente se destaca nesta nova forma de constituição foi o Egito. Na época, somente a nobreza e seus altos funcionários tinham acesso ao ensino da difícil escrita hieroglífica. Para a população dominada, a educação procedia-se pela imitação e convivência com adultos no trabalho.

Conforme a sociedade vai se dividindo em saber especializado, com uma divisão de trabalho clara, surge a escola e o ensino passa a ser diário, em que todos ensinam para a especialização: o educador, com essa divisão do conhecimento comunitário.

Para Brandão (1986), mais do que ajudar o homem a pensar, a educação ajuda a criá-lo, uma vez que o saber passa de uns para outros. Assim sendo, é o processo de produção de crenças e idéias que constroem o tipo de sociedade. Ainda hoje, pela educação, mudam-se idéias e valores.

### **2.4 Educação na Grécia Antiga.**

Segundo Brandão (1986) na época da Grécia Antiga, dividia-se a educação em dois ramos: as normas para o trabalho, a tecne, buscada pelos trabalhadores manuais, livres ou escravos, e as

normas para a vida, a teoria, buscada pelos homens livres para seu pleno desenvolvimento e participação na vida da pólis. Ao que Brandão (1986, p.42) diz: “de um lado, a prática de instruir para o trabalho; de outro a de educar para a vida e o poder que determina a Vida Social.”

O autor supra citado esclarece que Esparta fornecia educação essencialmente militar, tanto para homens quanto para mulheres, confirmando aquilo aqui dito: educação fornece o conhecimento necessário à sociedade. Esparta, cidade bélica, por meio da educação torna os jovens soldados. Destaca-se, a educação que era apenas para os jovens livres, os cidadãos.

Atenas mais comercial do que militar, tratava de forma diferenciada as classes superiores em função de sua riqueza. O Estado cuidava da educação das Artes Militares e a educação elementar era particular, mas para ocupar algum cargo do Estado era preciso ter passado por essa educação particular que os pobres não podiam pagar. Filósofos combatiam esse estado de dominação e a falta de oportunidade dada às classes dominadas. Até então, não era dada aos pobres condições de progresso intelectual. Schuch Júnior (1998, p.34) ressalta a importância de Platão e Aristóteles. Assim:

Com maior repercussão, Platão e Aristóteles, por suas idéias, não só influíram na política e educação gregas mas marcaram para sempre o pensamento ocidental. Em termos educacionais, lançaram as bases filosóficas da pedagogia que, por muitos séculos, determinou o conteúdo e os

fins da educação. Trata-se do que foi chamado de pedagogia da essência que tem no idealismo platônico uma de suas bases fundamentais e que na Idade Média veio a transformar-se no Humanismo Cristão.

No entanto, normalmente, a profissão era exercida por escravos gregos ou homens livres vindos de outras cidades, mas que não pertenciam à aristocracia. A profissão era considerada indigna para intelectuais, assim como toda atividade produtiva, que não era exercida por homens livres.

Segundo Schuch Júnior (1998) com as constantes guerras e conquistas de muitos escravos, alguns senhores querendo ‘valorizar o seu produto’ e vendê-los por um preço mais alto, passam a ministrar treinamentos de diferentes ofícios a seus escravos. Esses, agora detentores de habilidades, puderam até comprar com seu trabalho a própria liberdade. Formou-se um quadro em que a:

... aristocracia proprietária de terras e escravos e totalmente improdutiva, passou a deparar-se com uma emergente classe de artesões e comerciantes que passaram a demandar uma nova educação com escolas que, com o fruto de seu trabalho, embora indigno, rendia-lhes o dinheiro necessário para pagá-la. Esta escola possibilitava aos seus filhos competir por melhores posições o que acarretou sua disseminação tornando-se de interesse público. (Schuch Júnior, 1998, p.37)

## **2.5 Idade Média.**

Já em Roma montou-se um cenário no qual as invasões bárbaras fragmentaram o Estado e a escravidão não fazia sentido. Os homens, mesmo livres abrigavam-se sob os domínios dos senhores feudais na busca de proteção e estando em suas terras, trabalhavam para o senhor na condição de servos.

O Estado não conseguindo dar segurança ao povo perde poder e a igreja católica ascende em importância. Diz Schuch Júnior (1998, p.39):

Um império de bárbaros substitui o mundo antigo. As sucessivas levadas de invasões e as guerras entre os senhores feudais espalharam a devastação e a miséria. O dualismo Estado/ Igreja , com a fragilidade do primeiro favoreceu à Igreja a reorganização da cultura tendo assumido hegemonicamente a educação escolar. A cultura não foi totalmente atingida pela onda devastadora por ter encontrado refúgio nos mosteiros. Essas instituições precipuamente dedicadas ao clero, mantidas afastadas das confusões e conflitos do resto da sociedade, possibilitaram que a cultura fosse preservada.

Diz o autor supra citado que enquanto a sociedade romana, na Idade Média, encontrava-se em meio às trevas pelo obscurecimento da cultura, estagnação econômica, miséria, pobreza, fome, epidemias

que levaram a milhares de mortes, os mosteiros cumpriam a função de preservar a cultura, copiando, traduzindo, restaurando e conservando as obras.

Alguns autores dizem que a primeira universidade foi El-Azhar, no Cairo em 970, com seu primeiro Estatuto em 1288. Para Schuch Júnior (1998) há, no entanto, várias universidades surgidas de forma quase simultânea no século XII. Salerno, Nápoles, Paris, Bolonha, Oxford, Pádua e Salamanca, constituem-se universidades em períodos muito curtos o que demonstra o fato não ser algo isolado, mas o que Júnior chama de amadurecimento cultural de uma classe trabalhadora/comercial que precisava se instruir.

Schuch Júnior (1998, p.49) diz que:

...as Universidades surgiram espontaneamente dum movimento de libertação da cultura escolástica tradicional e foram sustentadas pela então emergente burguesia que encontrava nelas uma forma de satisfazer as suas necessidades culturais mais pragmáticas e de obtenção de status.

Schuch Júnior (1998) ressalta que nesta época, as universidades tratavam de assuntos ligados à teologia à filosofia. Os ensinamentos práticos da vida como aritmética e contabilidade eram ensinados nas escolas primárias municipais, que continuavam pagas e, portanto, privilégio de poucos.

O surgimento das universidades e a ascensão da burguesia, bem como o surgimento de novas tecnologias, puseram fim à idade média e seu período de trevas, trazendo o renascimento cultural e com ele a educação volta-se para a essência do homem e para o ensino da arte. Se de imediato, as universidades continuaram sob forte conservadorismo da igreja católica, a reforma protestante tratou de fornecer aos homens a possibilidade de buscar a sua própria verdade. Com o apoio da nobreza, que viu no protestantismo a possibilidade de enfraquecer a igreja católica e retomar força, ascende o capitalismo.

Para Schuch Júnior (1998) a contra reforma católica deu-se na reafirmação dos dogmas cristãos e na censura no campo cultural. A igreja católica optou pela renovação de suas escolas e ampliação do seu alcance com o auxílio de novos métodos de ensino conduzidos por novas ordens religiosas a fim de doutrinar. Destacam-se os jesuítas conceituados por Schuch Júnior (1998, p.52) como:

...verdadeiro exército de intelectuais altamente treinados, voltaram suas atenções para a aristocracia e alta burguesia, tentando recuperar a influência política da Igreja nas esferas mais altas do governo e da cultura.

A burguesia que não se interessava por questões religiosas e foi agregando aquilo que lhe beneficiava e garantia o seu lugar na sociedade. Até então, a única instituição religiosa era a igreja católica e esta pregava que o acúmulo de riquezas era heresia contra Deus (embora a instituição fosse detentora de imensas fortunas). O



protestantismo surge então, validando as ações da classe que mais cresce, a burguesia.

Schuch Júnior (1998) diz que a sociedade ia se modificando e o método empírico com base em Deus, foi sendo substituído pela observação da natureza pelo método científico. A fé perde espaço para o conhecimento, a burguesia e as massas populares destroem o feudalismo.

Segundo o autor supra citado nesta época, Portugal passou a se sustentar por meio do mercantilismo. O feudalismo, embora decadente nos demais países europeus, em Portugal não abria espaço para a burguesia. A aristocracia necessitando de riquezas e sabendo da existência de terras a explorar e riquezas a exaurir, une-se a burguesia em nome do comércio. Como colônia de Portugal, o Brasil mantinha-se com tradição medieval, como se estivesse ainda na idade média.

Se a concepção medieval era católica, por consequência Portugal impôs ao Brasil a cultura de expandir a ordem cristã e preservar a situação de dominação, para isso a educação funcionou como de manutenção do “status quo”. Segundo Schuch Júnior (1998, p.85) “conquista, colonização e catequese são dimensões inseparáveis de um mesmo objetivo.”

Conforme explica Schuch Júnior (1998), no Brasil Colonial, a educação iniciá-se com os padres da Companhia de Jesus, em nome da cristianização. Formaram-se as missões onde todos aprendiam a catequese e ensinamentos das artes e ofícios. Alguns aprendiam a ler e escrever almejando a carreira de sacerdote.

Alguns colégios e seminários destinaram-se ao ensino e preparação para o sacerdócio. Algum tempo depois, passaram a proporcionar a formação intelectual aos filhos dos grandes proprietários de terras que poderiam pagar para seguir seus estudos superiores na Europa, havendo clara distinção entre trabalho manual e intelectual.

O autor ainda ressalta que até o século XVII, essa foi a única forma de educação no Brasil, mas quando o Marques do Pombal quis modernizar a educação e viu nos jesuítas e nos seus ensinamentos conservadores um empecilho, os jesuítas foram expulsos do Brasil mesmo o país não possuindo nenhuma outra estrutura educacional. Por muitos anos o país ficou desprovido de qualquer tipo educação. Essa situação somente iria mudar em 1808, com a vinda da família real Portuguesa para o Brasil.

## **2.6 Educação na Idade Contemporânea.**

Conforme Schuch Júnior (1998) na Europa, ocorre a ascensão da burguesia, a revolução industrial e a entrada na era contemporânea, mas a sonhada educação igual e para todos continuou sendo classicista: para os pobres, preparação para o trabalho, enquanto que para os ricos, a escola clássica, lidando com assuntos de governo, política e sistemas de produção. Agora o ensino é gratuito, mas as

industrias recrutam crianças e adolescentes como mão-de-obra. Não há diferenças, o pobre continua excluído da educação principal.

Em 1808, com a fuga da corte portuguesa para o Brasil, repentinamente, a Colônia torna-se a sede do reino. Não havia estrutura de Estado para suprir as necessidades da nobreza. Era preciso produtos manufaturados quase inexistentes no país e um quadro de funcionários para a corte. Dom João, não sabendo o tempo que iria permanecer no Brasil, impulsionou a imprensa local, criou a biblioteca pública e o ensino superior.

Conforme Schuch Júnior (1998) o ensino superior iniciá-se para atender a demanda do exército. Médicos, e engenheiros eram imprescindíveis. Mais tarde surgiram os cursos de ciências biomédicas e cirúrgicas bem com o curso de farmácia, obstetrícia , ginecologia e de odontologia. A partir 1810, a academia real militar cuidava do ensino de engenharia, inclusive para civis e somente na última década do século, desmembrou-se da engenharia militar a então engenharia civil, que passou a formar engenheiros civis, geógrafos, profissionais de ciências físicas e naturais e de ciências físicas e matemáticas.

Schuch Júnior (1998, p.12) diz que:

A educação Superior, no Brasil, surgiu e se consolidou em escolas superiores isoladas com orientação precipuamente voltada para a preparação profissional naquelas áreas mais tradicionais que as elites emergentes do país demandavam.

O autor supra citado diz que o ensino de direito deu-se somente após a independência do Brasil em 1922 com o intuito de formar os quadros funcionais. Para o estado, magistrados, advogados, deputados e senadores eram imprescindíveis. Cabe ressaltar que se tratava do modelo Francês napoleônico de ensino de profissões isoladas que atendiam às necessidades do Estado. Assim, como destaca Schuch Júnior (1998, p.107):

...o ensino superior no Brasil surgiu somente no início do século XIX, motivado por interesses utilitários e imediatistas. Envolveu poucas áreas do conhecimento de restrita e exclusiva preocupação profissional, a Medicina, a Engenharia e o Direito e também, em algumas poucas localidades. Proporcionavam diploma profissional com garantias de privilégios na ocupação dos postos de trabalho, assegurando prestígio social. Desvinculado da pesquisa, destinado, portanto, a importar e copiar o conhecimento necessário, surgiu fora de Universidades. Foram escolas isoladas e desarticuladas pela ausência de uma política definida a não ser a atender as necessidades imediatistas do Estado.

Segundo Schuch Júnior (1998) durante o período imperial, vários projetos de criação de Universidade não foram aprovados, continuando o sistema de escolas isoladas e consolidando o modelo napoleônico de educação superior. Tal fato deve-se à força das idéias positivistas do final do século XIX, que culminaram na Proclamação

da República em 1889. Os positivistas acreditavam que as universidades contribuíam para que o governo continuasse a exercer a dominação impondo as doutrinas oficiais por meio da educação.

Na verdade, havia o temor de que a igreja católica subordinasse as universidades como havia ocorrido na era medieval. Os positivistas queriam combater tudo o que pudesse prejudicar a burguesia. Segundo Schuch Júnior (1998) a guerra dos positivistas contra as universidades iniciou-se na França quando Napoleão, em nome da reconciliação com a igreja, entregou a universidade de Paris ao clero.

## **2.7 A Educação no Século XX.**

Conforme Schuch Júnior (1998) em 1915, o congresso vota, por meio de uma emenda, a autorização para ser criada a universidade oficial do Brasil, ressalta-se aqui, que emendas não constituem o propósito principal de uma lei, mas sim algo secundário. Tendo a autorização para reunir três faculdades isoladas no Rio de Janeiro, as de medicina, engenharia e direito, foi somente no ano de 1920, para homenagear a vinda do rei da Bélgica em visita ao Brasil, que se criou a Universidade do Rio de Janeiro.

Segundo Schuch Júnior (1998, p.115) os positivistas tinham uma certa razão, pois a criação de uma universidade foi somente a reunião das escolas profissionalizantes isoladas e a partir de então com

seus currículos subordinados ao Estado. O autor diz que “...a primeira universidade custou na nascer e quando nasceu não era uma universidade, apenas uma formalidade burocrática.” A estrutura original permanecia a mesma, apenas com uma reitoria. A universidade foi criada juntamente com a necessidade de reformulá-la, seu fim deveria ser a pesquisa e a ciência, porém, essas não estavam sendo exercidas.

Para Schuch Júnior (1998) agora com o nome de universidade, sendo apenas a reunião de três escolas profissionalizantes, este modelo consolidou-se até o final da década de 60. Mas, durante esse tempo, houve tentativas de mudar a situação, as quais não obtiveram sucesso. O desenvolvimento da psicologia, e as idéias de Rousseau trazem mudanças para o campo da educação. Ocorre uma mudança no centro da educação, ou seja, na relação professor/criança, surgia na filosofia um novo humanismo, o humanismo moderno em oposição ao tradicional. No Brasil, Anísio Teixeira divulgou as idéias da escola nova na década de 30. No entanto:

Embora os ideais da escola nova, com versões renovadas, continuavam a impregnar os textos e o discurso pedagógico, na prática o fracasso escolar configurado pelo fantasma da evasão e repetência e inacessibilidade à escola, associado às novas demandas do desenvolvimento industrial, passam a dar ênfase à questão da eficiência. O sucesso econômico do desenvolvimento industrial do final da década de 60 e início da década de 70, consagra a industrialização capitalista e dava uma

nova importância à educação. Passou a ter importância como sócia da ‘política econômica’. Como política de educação, passa a ser vista como investimento de retorno garantido e indispensável para o desenvolvimento econômico. A lógica econômica e a racionalidade da ‘Administração Científica’ transferem-se ao campo educacional. As palavras de ordem da burocracia, da eficiência e produtividade, tomam conta do sistema da legislação e invadem a vida escolar. (Schuch Júnior, 1998, p.57)

Diz Schuch Júnior (1998) que novo impulso somente na década de 60 com forte presença da UNE (União Nacional dos Estudantes) organizando seminários sobre a reforma universitária, encontros e greves. O governo partiu para a repressão e perseguição aos estudantes e extinguiu a UNE. No entanto, o movimento estudantil fez com que o governo criasse uma comissão para rever o modelo adotado e acabou sendo implantado o modelo defendido pelo grupo de trabalho da reforma universitária.

Para Schuch Júnior o golpe militar de 1964 e a nova Lei de Diretrizes de Bases (LDB) dão à educação caráter tecnicista, proporcionando ao país um moderno e eficiente sistema educacional. A educação fundamental, secundária e técnica transformam-se em escola de I e II graus e ainda há o que Schuch Júnior (1998, p.70) destaca como “aligeiramento do processo pela redução de um ano de escolaridade com a tentativa de impor a profissionalização precoce.” O reflexo disso nas universidades, foi a implantação de uma estrutura

departamental com sistema de créditos e matrículas por disciplina e a conseqüente especialização profissional.

O período político em que o país encontrava-se era de grande agitação. No final dos anos 60 a repressão atinge seu auge com o AI-5 de 68, para Schuch Júnior (1998) as reformas que visam oportunizar uma universidade flexível acabam sendo impostas de modo autoritário, originando problemas na implantação desta. A lotação de laboratórios e recursos por departamento para serem utilizados por todos os cursos que necessitassem daquele conhecimento, ocasionaram a dificuldade de articulação curricular. A criação de colegiados de carreira para promover a integralização curricular das disciplinas de diferentes departamentos jamais conseguiram exercer o seu papel.

Para Schuch Júnior (1998) o sistema de créditos e matrículas por disciplina que deveriam dar flexibilidade de estudo aos alunos, por linhas de pensamento de diferentes professores com a oferta de mesma disciplina em horários diferentes e com professores diferentes, na prática não se concretizou. Por falta de recursos a oferta foi sempre única e exigiu um sistema de controle de matrícula complicado e burocrático com órgão central de registro.

Schuch Júnior (1998) diz que, a educação era tratada como formação de mão-de-obra necessária à política de desenvolvimento, a mão-de-obra especializada ficou a cargo da criação do sistema de pós-graduação. No entanto, esse sistema passou a contestar o sistema que o criou. O fato de ater-se ao conhecimento mais avançado, com corpo docente formado em universidades americanas e européias, os cursos



de pós-graduação passaram a disseminar idéias de formação de consciência política e crítica na universidade.

Conforme o mesmo autor no final da década de 80 e início da década de 90, aos modelos vigentes, mescla-se o modelo de universidade crítica latino-americana ou democratizante, que pretendia transformar a ordem social. Era o modelo adotado nas universidades Norte-Americanas chamada humboldtiana ou de produção do conhecimento.

Universidade tradicional é conceituada por Bueno (1986, p.1169) como: “Instituição educacional que abrange um conjunto de escolas superiores, destinadas à especialização profissional e científica; centro de cultura superior.” Sua problemática está no que Bredam (2003, p.37) chama de idéias pré- concebidas, em que “o aluno é! O professor é!” sem uma reflexão destes conceitos.

Monteiro (2004, on-line) refletindo sobre a educação no Brasil diz que em 1996 A Lei nº 9394, ou seja a nova LDB, reconhece o fracasso que a anterior pregou. Hoje no Brasil, a educação formal superior pode ser desenvolvida por diferentes tipos de instituições, como universidades, centros universitários, e outros. As universidades têm a finalidade de estimular a criação cultural, desenvolver o espírito científico e o pensamento reflexivo e promovem a divulgação de conhecimentos culturais. Possuem autonomia didática, científica, administrativa, de gestão financeira e patrimonial.

O autor supra citado usa-se do o Artigo 52 da Lei 9.394 de 1996 diz que “as universidades são instituições pluridisciplinares de

formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano”, sendo sua principal característica oportunizar um ambiente propício para a pesquisa e estudo de problemas científicos e culturais.

Monteiro (2004, on-line) conceitua os centros universitários são definidos pelo Art. 12 do Decreto nº 2.306 de 1997 como:

Instituições de ensino superior pluricurriculares, abrangendo uma ou mais áreas do conhecimento, que se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, comprovada pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico, oferecidas à comunidade escolar.

Ressalta o autor não são entretanto, obrigados por lei a promover pesquisa. Os centros universitários possuem autonomia delegada pelo presidente da república.

Conforme o mesmo autor, as faculdades integradas, as faculdades, as escolas superiores e os institutos superiores têm sua existência legitimada pelo Art. 8º do decreto nº 2.306 e não possuem autonomia, seus regimentos internos tem que ser aprovado pelo MEC (Ministério da Educação e Cultura) órgão regulador do ensino no Brasil;

Monteiro (2004, on line) diz que todo tipo de instituição de ensino superior no Brasil, estão sujeitos ao credenciamento e descredenciamento pelo poder público. Seu principal objetivo é a educação. O autor ressalta que a educação formal pode oferecer, ao

mundo empresarial, cursos destinados ao aperfeiçoamento profissional e a especialização profissional, em nível de pós-graduação, mas se surgem as universidades corporativas é por que as universidades tradicionais, voltadas para a educação formal estão deficientes e a educação corporativa visa suprir.

Na introdução de seu livro *O conceito de universidade*, Minogue (1981:xx) diz que as universidades medievais eram “instituições ajustadas para treinamento de profissões específicas” com o objetivo de preparar religiosos, monges, frades, professores e mestres. Se as universidades modernas assim vissem a sua missão, seriam fornecedoras de funcionários públicos, administradores e tecnólogos para o país. Mesmo muitos, ingressando na universidade com intenções vocacionais, não é somente esse seu objetivo; há pesquisa, ensino e extensão. Minogue (1981, p.10) diz que “...as universidades modernas são uma extraordinária miscelânea de instituições nas quais um número muito grande de atividades são conduzidas.”

Morin (2002) defende uma reformulação do ensino, de forma a reformular o pensamento humano. Para o autor há a necessidade de interligação das disciplinas do saber, de forma que o homem consiga pensar cada fato na sua complexidade e não fragmentado ou isolado. Para Morin (2002, p.65):

A educação deve contribuir para a auto formação da pessoa (ensinar a assumir a condição humana, ensinar a viver) e ensinar como se torna cidadão-

um cidadão é definido, em uma democracia, por sua solidariedade e responsabilidade em relação a sua pátria. O que supõe nele o enraizamento de sua identidade nacional.

Morin (2002) diz que Humboldt afirma que as universidades têm o caráter transecular de integração da ciência e a formação profissional caberia a escolas técnicas. Para Morin (2002) as universidades devem adaptar-se as necessidades da sociedade contemporânea sem perder seu caráter transecular de transmissão e enriquecimento de um patrimônio cultural. O autor demonstra preocupação ao falar das pressões para que o ensino e a pesquisa adaptem-se as demandas econômicas, perdendo o seu caráter investigativo e criador.

A idéia que se tem hoje, segundo Leite e Morosini (1992, p.24) é que:

Cabe à universidade não só o papel de formadora de profissionais, mas também o papel essencial da busca conjunta de tecnologia apropriada, de gerenciamento capaz e de construção de conhecimento pelo resgate dos saberes existentes nos diferentes países.

## **CAPITULO 3 - Educação Corporativa**

### **3.1 Conceito e Princípios**

Segundo Meister (1992) em 1955, a General Eletric lança o que seria o embrião de uma universidade corporativa, mas foi na década de 80 que o tema passou a ter tanta discussão.. O ambiente empresarial passou a mudar intensamente e as empresas perceberam que o conhecimento precisa ser constantemente renovado e que as universidades tradicionais não têm a flexibilidade para suprir as necessidades atuais.

Universidade corporativa é conceituada por Jeanne Meister (1992, p.29), importante autoridade no estudo do tema, como sendo: “Um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização.”

A revista Você S.A (2004, p.71) assim conceituou: “Para Quintars, a universidade corporativa é um espaço empresarial dedicado à educação. As empresas que têm universidades corporativas disciplinam seu investimento nessa área.” “Ter uma universidade corporativa significa que todo gasto em treinamento é voltado para a estratégia do negócio, a firma pode funcionar com cursos In

Company, virtuais ou com turmas de funcionários que freqüentam aulas desenvolvidas especialmente para aquela empresa.”

É com o fim de fornecer o conhecimento o qual garantirá a sua sobrevivência, que as empresas investem em sistemas educacionais voltado para o mercado. Meister (1992) muitas vezes, essas universidades corporativas podem não ter uma sede física ou campus instalado, como o termo “universidade” nos remete. São, na verdade, um processo de aprendizado contínuo e permanente a fim de melhorar o desempenho no trabalho.

Para Jeanne C. Meister (1992) parte do sucesso das UCs é o fato de trabalhar com assuntos de interesse do seu negócio, inclusive finanças, planejamento estratégico e marketing.

Alperstedt (2004, on-line) refletindo sobre a universidade corporativa, diz que esta os rumos das UCs, diz “Virá representar um poderoso instrumento viabilizador de uma base que sustente o desenvolvimento estratégico das empresas.” A autora complementa dizendo: “Antes e acima de tudo, uma universidade corporativa é um centro de resultados que vai sensibilizar o stankeholder acionista pelo aumento do valor agregado do patrimônio líquido da empresa.”

Cabe explicar o termo stankeholder utilizado pela autora, stankeholder é um termo do “Dicionário” administrativo, que se refere aos diversos públicos com os quais a organização relaciona-se. Stankeholders é definido por Atkinson et al (2000, p.79) como: “Grupo de pessoas ou instituições que têm o direito legítimo de ter os

objetivos de uma empresa refletindo suas necessidades. Stakeholders incluem clientes, funcionários, sócios, donos e comunidade.”

Uma UC é a busca de um aprendizado voltado para as questões empresariais, inclusive o contexto no qual a empresa opera, utilizando o sistema de uma universidade tradicional. Às vezes sem local físico e pela rigidez dos currículos, as UCs utilizam-se da organização e da experiência em aprendizado das universidades tradicionais.

Na verdade, as UCs buscam a idéia de que o aprendizado deve ser contínuo, ao invés de cumprir horas/aula mínima, e assim formar alguém. Para as UCs a formação é permanente, sempre há novas qualidades a adquirir.

### **Quadro 1 - Principais diferenças entre a educação formal e a educação corporativa**

<b>EDUCAÇÃO FORMAL</b>		<b>EDUCAÇÃO CORPORATIVA</b>
Necessita de credenciamento e reconhecimento oficial		Dispensa credenciamento ou reconhecimento oficial – o seu reconhecimento é pelo mercado
Diplomas para terem validade têm que ser registrados		Diplomas não necessitam de registro – o que vale é a aprendizagem
Cursos e propagandas são regulados por lei e estruturados segundo normas rígidas do mec		Cursos e programas são livres, atendendo às necessidades das pessoas que integram as organizações
Estrutura organizacional baseada em colegiados, burocratizando e/ou dificultando decisões rápidas e estratégicas		Estrutura organizacional livre de órgãos colegiados burocráticos – decisões estratégicas mais ágeis
Qualidade mensurada por padrões quantitativos e alheios à realidade		Qualidade avaliada pelo mercado
Rigidez na oferta de períodos letivos		Flexibilidade na oferta de períodos letivos –

(anuais ou semestrais)		módulos diferenciados – fins-de-semana, quinzenais, bimestrais, etc
Preponderância de aulas expositivas teóricas		Preponderância de metodologias que privilegiam a aprendizagem por meio de atividades práticas, de exercícios, estudo de casos, simulações, jogos de empresas, etc
Currículo ou diretrizes curriculares nacionais		Currículo “sob medida”
Corpo docente acadêmico dissociado da realidade profissional		Corpo docente altamente profissional, praticando o que transmite ao educando
Sistema educacional formal		Sistema integrado de gestão de talentos humanos de um negócio
Aprendizagem temporária		Aprendizagem contínua
Modelo baseado na graduação: liga o conhecimento estruturado à formação técnica e científica de um indivíduo		Liga o conhecimento, nem sempre estruturado, às necessidades estratégicas de uma organização
Vínculo aluno-escola		Vínculo empresa-talento
Ênfase no passado		Ênfase no futuro
Instalações físicas (campus)		Redes de aprendizagem
Aprendizagem baseada em conceitos acadêmicos		Aprendizagem baseada na prática do mundo dos negócios
Ensino não acompanha a velocidade das mudanças		Ensino em tempo real
Aprendizagem individual		Aprendizagem coletiva
Ensina a estudar e pesquisar		Ensina a pensar e praticar
Ensina crenças e valores universais		Ensina crenças e valores do ambiente de negócios

Fonte: Carlos Monteiro, on line.

Meister (1999) afirma que o fenômeno universidades corporativas explica-se por cinco motivos, ei-los:

- necessidade de organizações não hierárquicas, enxutas e flexíveis;



- surgimento da economia do conhecimento;
- redução do prazo de validade do conhecimento;
- mudança de foco: da segurança no emprego para a empregabilidade;
- mudança no mercado de educação.

Discriminando esses conceitos tem-se, quanto a necessidade de organizações não hierárquicas, enxutas e flexíveis, que os processos administrativos reestruturam as comparações nas últimas décadas. A reengenharia dos anos 80 alterou a forma de se ver as corporações. Ao que Meister (1999, p.2) diz:

Comparada à hierarquia corporativa das décadas passadas, a nova organização distingue-se pela comunicação mais rápida entre a empresa e seus funcionários (inclusive membros do sindicato), fornecedores de produtos, fornecedores de educação (as universidades que fornecem à organização o talento humano) e clientes.

Neste novo cenário, o sucesso vem com a formação de um conjunto de trabalhadores com conhecimentos culturalmente diversos, pois é necessário que o trabalhador conheça além de suas tarefas, uma variedade de outras funções, de modo a dar uma maior flexibilidade à equipe. Para atender a esses requisitos, o funcionário precisa trabalhar com inteligência, e para ajudar a desenvolvê-la e ativá-la entra em cena a educação corporativa.

Meister (1999, p.7) cita Lester Thurow quando diz:

A educação e qualificação da força de trabalho será a principal vantagem competitiva do século vinte e um. Motivo: está sugerindo um conjunto totalmente novo de tecnologias que exigirão que o trabalhador médio, seja no setor administrativo ou de produção, adquira qualificações que não eram obrigatórias no passado. Essas qualificações vão além das responsabilidades necessárias para que o trabalhador se adapte às novas tecnologias e mudanças no mercado de trabalho.

Já o conceito de surgimento da economia do conhecimento relaciona-se, segundo Meister (1999) com a forma como se gerencia a informação no trabalho e qual a natureza deste: cada vez mais a destreza manual cede espaço para a qualificação mental. A demanda por trabalhadores com conhecimento e capacidade intelectual aumenta constantemente, enquanto o trabalho estritamente manual diminui drasticamente, podendo muitas vezes ser substituído por máquinas.

Ao falar sobre a redução do prazo de validade do conhecimento, Meister (1999) lidamos com o conceito de aprendizado contínuo. Se a alguns anos a vida de um indivíduo dividia-se em duas fases, em que na primeira estudava até se formar, e após partia para o trabalho, atualmente o trabalho está presente na fase de estudo e principalmente, o estudo está presente em toda vida profissional.

Meister (1999) diz que todos esses conceitos têm, como consequência, a mudança de foco sobre emprego, não há mais

segurança no trabalho, para se manter empregado, o indivíduo necessita agregar as qualificações exigidas pelas empresas. Por sua vez, as empresas fornecem condições para aqueles que buscam desenvolver-se. As empresas oferecem o aprendizado para a conquista da empregabilidade e não segurança no emprego.

Para a autora supra citada é por tudo isso, as organizações tornaram-se educadoras, pois, no momento que passaram a demandar trabalhadores em constante processo de aprendizado, as empresas tomaram para si a responsabilidade desse processo. Inicialmente, com centros de treinamento até chegar as universidades corporativas, as empresas criaram um modelo de educação com fins organizacionais, voltado para o adulto que trabalha. Sobre esse processo, Meister (1999, p.12) diz:

Muitas empresas Norte-Americanas determinadas a tornar-se líderes empresariais na economia global lançaram as chamadas Universidades Corporativas como um veículo para ganhar vantagem competitiva no mercado. As Universidades Corporativas são essencialmente as dependências internas de educação e treinamento que surgiram nas empresas por causa, de um lado, da frustração com a qualidade e o conteúdo da educação pós-secundária e, de outro, da necessidade de um aprendizado permanente. Em muitas corporações, elas se transformaram em um complemento estratégico para educar não apenas os funcionários, mas também parceiros, fornecedores, clientes e comunidade.

Assim surgem as universidades corporativas, para suprir as necessidades, supra descritas, e criar a infra-estrutura que garanta o aprendizado contínuo, entendendo que UC consiste em um processo e não um local físico. O importante é “sustentar a vantagem competitiva inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional.” (Meister, 1999, p.19)

O campus de uma UC é bem diferente de uma universidade tradicional, o foco saiu da sala de aula com horas mínimas, para a valorização de um processo de aprendizagem contínuo. Segundo Meister (1999, p.20), eis como tudo começou:

Nos anos 50, 60 e 70, empresas grandes e pequenas formaram grupos para ensinar aos trabalhadores profissionais como fazer seu trabalho melhor. Essas infra-estruturas educacionais dentro das organizações proliferaram em todo país e ficaram conhecidas como universidades, institutos ou faculdades corporativas. A meta era, na maioria dos casos, manter os profissionais a par dos acontecimentos ou melhor, adiante deles.

A autora diz que dos anos 80 para cá, mudou a forma de se pensar esses treinamentos e a educação, o que era um evento único, organizado em uma sala de aula com objetivo de desenvolver qualidades isoladas, passou a ser esforços direcionados para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua. Uma das inovações deste processo é que os funcionários aprendem uns com os outros, a troca

de experiência e o aprendizado de melhores práticas por meio de conversas possibilita a solução de problemas comuns.

Os cursos e treinamentos que eram ministrados por profissionais de educação como professores de universidades tradicionais, no processo de aprendizagem é facilitado por funcionários da própria organização, que vivem as mesmas situações empresariais. Esse processo é duplamente eficiente; quem aprende o faz com quem vive a situação, quem ensina, precisa aprofundar-se no assunto para fazê-lo bem.

## **Quadro 2 - Mudança de paradigma do treinamento para a aprendizagem**

Antigo Paradigma de Treinamento		Paradigma da Aprendizagem no Século XXI
Prédio	Local	Aprendizagem Disponível; Sempre que Solicitada – Em Qualquer Lugar, a Qualquer Hora
Atualizar Qualificações Técnicas	Conteúdo	Desenvolver Competências Básicas do Ambiente de Negócios
Aprender Ouvindo	Metodologia	Aprender Agindo
Funcionários Internos	Público-Alvo	Equipes de Funcionários, Clientes e Fornecedores de Produtos
Professores/Consultores de Universidades Externas	Corpo Docente	Gerentes Seniores Internos e um Consórcio de Professores Universitários e Consultores
Evento único	Frequência	Processo Contínuo de Aprendizagem
Desenvolver o Estoque de Qualificações do Indivíduo	Meta	Solucionar Problemas empresariais Reais e Melhorar o Desempenho no Trabalho

Adaptado de Meister, 1999:22

Nos eventos promovidos pelas UCs, a programação é bem diferente dos eventos educacionais tradicionais. No lugar de palestras, discursos, apresentações com rígida programação, há apenas conversas, trocas de experiências que criam um ambiente propício para discutir problemas comuns e buscar soluções em conjunto.

Meister (1999, p.46) cita o programa de uma universidade corporativa americana para os proprietários de distribuições regionais em que “O currículo inclui uma semana intensiva de instrução e um fórum para o compartilhamento de melhores práticas que enfoca áreas como armazenagem e serviços aos clientes.” A autora salienta que essa é a oportunidade de cada distribuidor comparar suas operações e seus dados com os outros distribuidores.

Meister (1999, p.46) cita o diretor da referida UC, Jack Tootson quando afirmou que:

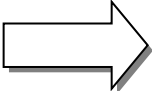
Estes fóruns de compartilhamento das melhores práticas e experiências estruturadas de aprendizagem, com lição de casa e discussões em sala de aula, onde cada um fala sobre procedimentos e filosofias que tiveram sucesso na redução dos custos operacionais. Por exemplo, nos work-shops sobre armazenagem, os distribuidores aprenderam uns com os outros qual é a melhor maneira de descarregar e armazenar nossos produtos e como melhor transporta-los até o cliente.

Estes conceitos extrapolam as idéias de treinamento da década de 80. Agora, as UCs buscam o desenvolvimento muito além dos funcionários, dos clientes, fornecedores e revendedores. É a noção de que todos devem ter sucesso para que a empresa continue tendo sucesso.

Durante muito tempo, o conhecimento que os funcionários sentiam falta, poderiam obter procurando os centros de treinamento e desenvolvimento que a partir da solicitação, criavam cursos, treinamentos, palestras, para atender à solicitação. Em ambiente de aprendizagem contínua, espera-se que a UC seja proativa de forma que estrategicamente ofereça o conhecimento antes que o funcionário sinta a sua falta.

O quadro adaptado de Meister (1999), demonstra a mudança de como se dá o planejamento das atividades, dos órgãos responsáveis pela educação corporativa.

### Quadro 3 – Educação corporativa atual

Departamento de Treinamento		Universidade Corporativa
Rativo	Foco	Proativo
Fragmentada & Descentralizada	Organização	Coesa & Centralizada
Tático	Alcance	Estratégico
Pouco/Nenhum	Endosso/Responsabilidade	Administração e Funcionários
Instrutor	Apresentação	Experiência com Várias Tecnologias
Diretor de Treinamento	Responsável	Gerentes de Unidades de Negócio
Público-Alvo Amplo/Profundidade Limitada	Audiência	Currículo Personalizado por Famílias de Cargo
Inscrições Abertas	Inscrições	Aprendizagem no Momento Certo
Aumento das Qualificações Profissionais	Resultados	Aumento no Desempenho no Trabalho

Fonte: Meister 1999:23

Essa mudança de visões reflete-se no modo de promover a educação. Para Alperstedt (2004) o maior objetivo de uma UCs é expandir o cérebro dos seres humanos e para isso utiliza os mais diferentes sistemas de aprendizado, como viagens, entrevistas, visitas, análises e estudo de caso, avaliação de empresa, leituras, enfim, tudo o



que possa contribuir com o objetivo de criar uma mentalidade de aprendizado contínuo.

## **3.2 Tendências da Educação Corporativa**

### **3.2.1 A Migração de Créditos**

Segundo Meister (1999) a maioria das universidades corporativas, visam ter suas atividades reconhecidas perante as instituições formais, como migração de créditos ou convenio para emitir diploma.

Monteiro (2004, on-line) diz que no Brasil, a Lei 9394 de 1996, a nova LDB abriu essa possibilidade em seu Art. 41, nele está definido que: “O conhecimento adquirido na educação profissional, inclusive no trabalho poderá ser objeto de avaliação, reconhecimento e certificação de estudos.”

Monteiro (2004, on-line) diz que:

O aproveitamento de estudos, oriundos de universidades corporativas, pode ser efetivado nas instituições formais de ensino superior em cursos seqüenciais de graduação e de pós-graduação em níveis de especialização, mestrado e doutorado.

O autor diz que como os cursos das UCs não possuem normas estabelecidas pelo MEC, para que haja o aproveitamento de créditos, é necessário que haja assinatura de convênios entre outras instituições e as UCs para se definir os critérios da migração dos créditos .

Meister (1999, p.26) prevê:

Não é impossível chegar um dia em que uma empresa com excelente reputação e certa área como serviço ao cliente, qualidade total ou alta tecnologia, ofereça seu próprio diploma, que poderá ser mais valioso do que um diploma de uma Instituição reconhecida de educação superior.

### 3.2.2 As UCs operando como uma empresa

Para Meister (1999) é tendência entre as UCs tomar para si a responsabilidade de atuar como unidades de negócios, isso implica não ter um orçamento fixo garantido, apenas os custos incorridos são cobrados do cliente interno pelos serviços que foram utilizados.

Como há “venda” dos serviços da UC para as demais unidades de negócios, ela precisa ofertar somente o aprendizado que contribua para a estratégia organizacional, pois somente esse ensino será “comprado” pelas demais unidades de negócios. Meister (1999, p.27) diz que são “Idéias orientadas para o negócio, vinculadas as

questões estratégicas da empresa e movimentam-se na direção de um modelo auto financiado que paga pelos serviços prestados.” Há UCs que têm por meta atingir 100% de recursos obtidos desta maneira.

### **3.3 A Universidade Corporativa Banco do Brasil - UniBB**

#### **3.3.1 Histórico**

O sistema de educação corporativa do Banco do Brasil data de 1965, objetivando o desenvolvimento pessoal e profissional de seus funcionários e a conseqüente excelência em educação empresarial. Com o passar do tempo, as ações foram voltando-se também para os demais públicos como, fornecedores, clientes e parceiros.

Em 1965, o objetivo era aprimorar os treinamentos internos, para isso é criado o departamento de seleção e desenvolvimento pessoal – o DESED. Na época ações do Banco do Brasil como formar parcerias com instituições de ensino e escolas de inglês eram vanguardas.

Em 1977, a inovação foi o uso de jogos e dinâmicas de grupo com a centralização no sujeito como responsável pelo aprendizado. Já em 1986, com o avanço da tecnologia, os materiais

didáticos é que merecem destaque, como a produção de vídeos para treinamento.

O programa BB MBA é lançado em 1993 com o objetivo de treinar altos executivos para os cargos de conselho, diretoria executiva, direção geral e gerência de agência, para tanto o foco foi diverso: finanças, marketing, controladoria, agronegócios e gestão de pessoas.

Com as drásticas mudanças nos modelos gerenciais por que passa o Banco do Brasil, inclusive com o incentivo de demissões voluntária para enxugar o quadro de pessoal e extinção de órgãos e cargos, em 1996 é lançado o programa profissionalização para discutir conceitos como empregabilidade, planejamento de carreira e auto desenvolvimento profissional.

Em 1998, adotou-se um novo modelo de avaliação de desempenho: a gestão do desempenho profissional – a GDP que tem como referencial teórico as idéias do Balanced Scorecard, de R.S. Kaplan e D.P. Norton. A GDP visa promover ações que vinculem o desenvolvimento profissional dos funcionários aos objetivos da empresa.

No mesmo ano, a TV corporativa TVBB vem colocando a organização na era do teletreinamento. Atualmente, a TVBB é utilizada para cursos, treinamentos, aulas de língua estrangeira, mensagens de dirigentes, lançamento de campanhas ou de novos produtos.

O portal do desenvolvimento (via internet e intranet) com discussão sobre educação corporativa data de 2001, mas somente em 11 de julho de 2002 é lançada a universidade corporativa como responsável direta pela educação corporativa do Banco do Brasil.

Em 2003, é lançado o programa de aprimoramento profissional em que cada funcionário de nível de execução recebe recursos para aplicar em seu desenvolvimento pessoal. O Banco contabilizou em 2003, 1/3 dos recursos aplicados em treinamento pessoal.

No ano de 2004, foi lançado em fase experimental o programa de gestão de desempenho por competência, que visa orientar o sistema de avaliação e desenvolvimento de competências no Banco do Brasil. Em junho, foi assinado o convenio UniBB/Banco do Brasil com o Ministério da Educação, para desenvolver o projeto de certificação de competências ocupacionais no Banco do Brasil, com o objetivo de estabelecer um sistema de certificado de conhecimentos e habilidades no setor bancário.

### 3.3.2 Ações da UniBB

Com o objetivo principal de dar suporte às estratégias da organização, a UniBB tem como papel:

Desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos, por meio de criação de valor em soluções educacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e o fortalecimento da imagem institucional do Banco do Brasil. (Publicado em material impresso – Curso Segurança da Informação, set/2004)

As ações de aprendizagem da UniBB, orientam-se pelos seguintes objetivos: desenvolver a excelência humana e profissional dos funcionários, prover soluções para problemas de desempenho profissional, contribuir para o melhor desempenho organizacional e formar sucessores para quadros técnicos e gerenciais do Banco do Brasil.

Para alcançar os objetivos propostos o aprendizado é realizado de diversas maneiras: com como modernas tecnologias educacionais (mídia impressa, internet, intranet), com instituições de ensino de renome no país e com varias opções de auto-desenvolvimento, biblioteca de livros, periódicos, banco de teses, dissertações e monografias.

Tendo em vista o aperfeiçoamento contínuo de seu funcionário, o Banco do Brasil, através de sua universidade mantêm os seguintes programas:

- ciclo de palestras;
- cursos internos, presenciais, auto instrucionais e em serviço, dos quais a maioria utiliza-se de tecnologia como intranet;

- programa de formação e aperfeiçoamento em nível superior, incluindo bolsa de graduação, bolsa de pós-graduação lato sensu, em nível de especialização e bolsa de pós-graduação stricto sensu – mestrado e doutorado;
- programa de desenvolvimento de idiomas estrangeiros;
- programa BB MBA – desenvolvimento de excelência técnico-gerencial;
- programa excelência executiva;
- diversos eventos de atualização.

Há ainda, a oferta de cursos para os demais públicos da organização - fornecedores, clientes e parceiros; disponibilizados na internet. São, por exemplo, “Curso Direitos do Consumidor”, “Treinamentos em Negócios Internacionais”, “Navegação Web”, “Planejamento Financeiro Pessoal”, que visam agregar conhecimento e contribuir no sucesso dos diversos públicos.

### 3.3.3 Alguns dados sobre a UniBB

Como estratégia na gestão do conhecimento a UniBB possui biblioteca própria. Para efetuar consulta ao acervo, empréstimos, renovações ou reservas, os funcionários do Banco do Brasil podem utilizar do sistema interno do Banco (SisBB), intranet e internet (acesso restrito aos funcionários).

A Tabela abaixo demonstra a evolução no número de empréstimos do ano de 1997 a 2003.

**Tabela 1 – Biblioteca – Gestão do Conhecimento**

<b>Biblioteca – Gestão do conhecimento</b>	
<b>Período</b>	<b>Número de Obras Empréstadas</b>
2000	6.434
2001	12.587
2002	23.569
2003	24.902
<b>Total</b>	<b>61.857</b>

Fonte: Uni.BB.com.br



Para ampliar o ingresso de funcionários em cursos de graduação, a UniBB através de convênios com universidades tradicionais oportuniza bolsas de graduação.

Abaixo a Tabela demonstra a distribuição de bolsas de graduação no período de 1997 a 2003.

**Tabela 2 – Bolsas de estudo para cursos de graduação**

<b>Bolsas de Estudo para Cursos de Graduação</b>	
<b>Período</b>	<b>Número de Bolsas concedidas</b>
1997	3.000
1998	1.000
1999	1.000
2000	1.000
2001	1.000
2002	1.812
2003	1.752
<b>Total</b>	<b>61.857</b>

Fonte: Uni.BB.com.br

Em constante busca pelo aprimoramento profissional, há, pela UniBB, a concessão de bolsas de estudo para cursos de pós-graduação lato sensu, em nível de especialização, conforme demonstra a Tabela 3.

**Tabela 3 – Bolsas de estudo para cursos de pós-graduação lato sensu (especialização)**

<b>Bolsas de Estudo para Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu (Especialização)</b>	
<b>Período</b>	<b>Número de Bolsas Concedidas</b>
1997	300
1998	325
1999	350
2000	221
2001	375
2002	431
2003	486
<b>Total</b>	<b>2.488</b>

Fonte: Uni.BB.com.br

A concessão de bolsas de estudo para cursos de pós-graduação stricto sensu em nível de mestrado e doutorado, relatada na Tabela 4, é consequência da busca da excelência profissional e aprendizado constante.

**Tabela 4 – Bolsas de estudo para cursos de pós-graduação stricto sensu (mestrado e doutorado)**

<b>Bolsas de Estudo para Cursos de Pós-Graduação Stricto Sensus (Mestrado e Doutorado)</b>	
<b>Período</b>	<b>Número de Bolsas Concedidas</b>
1997	17
1998	17
1999	09
2000	08
2001	08
2002	14
2003	09
<b>Total</b>	<b>82</b>

Fonte: Uni.BB.com.br

As bolsas de estudo para cursos de idiomas estrangeiros se justificam pela necessidade de funcionários aptos ao mercado de comércio internacional, forte atuação do Banco do Brasil. A Tabela 5 demonstra a evolução na concessão de bolsas de estudo no período de 1997 a 2003.

**Tabela 5 – Bolsas de estudo para cursos de idiomas estrangeiros**

<b>Bolsas de Estudo para Cursos de Idiomas Estrangeiros</b>	
<b>Período</b>	<b>Número de Bolsas Concedidas</b>
1997	314
1998	540
1999	345
2000	341
2001	365
2002	321
2003	706
<b>Total</b>	<b>2.932</b>

Fonte: Uni.BB.com.br

Estima-se que aproximadamente 30% dos recursos investidos em educação no Banco do Brasil, se destinam ao programa extraordinário de aprimoramento dos funcionários. Iniciado em 2003, encontra-se em sua segunda edição. A Tabela 6 apresenta os números de 2003.

**Tabela 6 – Programa extraordinário de aprimoramento dos funcionários**

<b>Programa Extraordinário de Aprimoramento dos Funcionários</b>		
<b>Ano</b>	<b>Treinados</b>	<b>Horas de Treinamento</b>
2003	113.955	506.871

Fonte: Uni.BB.com.br

O programa BB MBA busca o desenvolvimento de excelência e cargos técnicos e gerenciais. A partir de 1999 abriu-se para participantes externos. Os números podem ser acompanhados na Tabela 7.

**Tabela 7 - Programa BB MBA – desenvolvimento da excelência técnico-gerencial (cursos de especialização realizados “in company”)**

<b>Programa BB MBA – Desenvolvimento da Excelência Técnico-Gerencial (Cursos de Especialização Realizados “In Company”)</b>			
<b>Período</b>	<b>Número de Turmas</b>	<b>Número de Funcionários Participantes</b>	<b>Número de Participantes Externos</b>
1993	03	90	00
1994	17	455	79
1995	14	417	66
1996	17	490	50
1997	42	1.170	220
1998	38	927	277
1999	35	853	341
2000	43	1.064	363
2001	37	1.010	355
2002	41	1.201	321
2003	11	251	129
<b>Total</b>	<b>298</b>	<b>7.928</b>	<b>2.201</b>

Fonte: Uni.BB.com.br

O aumento no número de total de horas de treinamento apresentado na Tabela 8, é consequência na crença do aprendizado contínuo.

**Tabela 8 - Número de total de horas de treinamento**

<b>Número de Total de Horas de Treinamento</b>		
<b>Ano</b>	<b>Total de Horas</b>	<b>Média de Horas/Aula</b>
2001	6.095.720	79,52
2002	6.212.760	80,42
2003	6.886.405	85,40

Fonte: Uni.BB.com.br

Acreditando no aprendizado contínuo como forma de alavancar resultado, o número de treinamentos e de horas de treinamento em 2003 são apresentados na Tabela 9.

**Tabela 9 - Número de treinamentos e de horas de treinamento em 2003**

<b>Número de Treinamentos e de Horas de Treinamento em 2003</b>		
<b>Modalidade de Treinamento</b>	<b>Número de Treinandos</b>	<b>Horas de Treinamento</b>
Cursos e Seminários Internos – Presenciais	67.034	1.103.023
Cursos Internos – Auto-Institucionais e em Serviço	57.820	1.528.024
Eventos de Atualização e Cursos Contratados no Mercado	25.414	424.907
Seminários e Cursos Realizados no Exterior	12	870
Cursos do Programa BB MBA (pós-graduação lato sensu)	734	262.422
Cursos de Aperfeiçoamento em Idiomas Estrangeiros	705	85.236
Cursos de Graduação (bolsas em andamento)	4.400	2.639.850
Cursos de Especialização (bolsas em andamento)	778	279.930
Cursos de Mestrado e Doutorado (bolsas em andamento)	27	55.272
Programa Extraordinário de Aprimoramento Profissional e Pessoal	113.955	506.871
<b>Totais</b>	<b>270.879</b>	<b>6.886.405</b>

Fonte: Uni.BB.com.br



### **3.4 Análise do Conteúdo Programático do Curso Básico em Contabilidade**

#### **Conteúdo Programático**

Entre os vinte e oito cursos disponíveis para funcionários em 14 de outubro de 2004, há os temas: Economia, Administração, Finanças Pessoais, Investimentos Financeiros para Consultoria, Gestão de Pessoas, Atendimento ao Cliente, Lavagem de Dinheiro, Seguros Previdência, Capitalização, Agronegócio e Crédito. Específico sobre contabilidade, há o curso básico em contabilidade.

#### **Caderno 1**

- A) Contabilidade e Patrimônio
- B) Equação Patrimonial
- C) Variações Patrimoniais

#### **Caderno 2**

- A) Contas Patrimoniais e de Resultado
- B) Grupamento de Contas
- C) Plano Geral de Contas – PGC
- D) Débitos e Créditos – Lançamentos

## E) Livros Contábeis

### Caderno 3

A) Exercício Social

B) Apuração de Resultado

C) Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultado do Exercício

Essa análise, propõe-se a detectar o enfoque dado ao ensino de contabilidade pelo Banco do Brasil, através de sua universidade corporativa.

Ressalta-se que os cursos anteriormente citados são elaborados pela universidade corporativa que promove também o incentivo com bolsas de graduação, pós-graduação e MBA em diversas áreas, inclusive contabilidade. No entanto, essas ações contam com convênios com universidades tradicionais.

O curso básico em contabilidade é de modalidade auto-instrucional com metodologia de ensino à distância, utilizando-se de apostilas em mídia impressa, sendo que não há pré-requisitos para cursá-lo, com carga horária de 30 horas.

Este programa reduzido, equivale ao que em universidades tradicionais é ministrado em uma única disciplina titulada (com algumas variações de terminologia) como teoria geral da contabilidade. O curso básico em contabilidade atende a necessidade

de conhecimento exigido pelo público ao qual é direcionado ou seja, funcionários integrantes do segmento básico operacional.

O Banco justifica o desenvolvimento do curso básico em contabilidade como apoio aos negócios, segundo o livro de instruções codificadas do banco do Brasil os objetivos de aprendizagem são:

- a) conceituar contabilidade, identificando suas finalidades e campos de aplicação;
- b) conceituar patrimônio líquido e variações patrimoniais;
- c) conceituar débito e crédito e identificar lançamentos contábeis;
- d) classificar contas de acordo com natureza grupal, identificando-as no plano geral de contas – PGC;
- e) demonstrar situação patrimonial efetuando a apuração do resultado do exercício.

Na verdade o que o BB espera é que esse conhecimento reflita-se no trabalho, pois o melhor entendimento dos processos internos que envolvem conhecimentos básicos em contabilidade, traz várias conseqüências ao trabalho diário da agência.

Dentre as melhorias de resultado, pode-se ressaltar a segurança na extração de dados de documentos contábeis para confecção de cadastro de clientes, assim como a eliminação de erro no fechamento de balancetes e a conseqüente redução de consultas à outras dependências para esclarecimento de dúvidas sobre processo

contábil. Ressalta-se também, a aquisição de conhecimento em contabilidade e de auxílio em outras áreas, como crédito e finanças.

## CONCLUSÃO

As empresas passaram por várias mudanças de enfoque no último século, e cada vez mais essas mudanças se dão com rapidez. Atualmente, sabe-se, como diz o clichê administrativo, que a única coisa certa é a mudança.

O velho conceito de trabalhador braçal é extinto. As empresas passam a demandar funcionários criativos e inovadores que contribuam para com os fins organizacionais. Para isso, é necessário pessoas que se adaptem pois a mudança é constante e que estejam dispostas a aprender continuamente.

As empresas não encontrando essas pessoas “prontas”, e sabendo o quanto são necessárias, tomam para si a responsabilidade de desenvolver esse valioso recurso: os recursos humanos. Diferente do feito pelos velhos centros de treinamento e desenvolvimento, é necessário que a educação seja proativa e que realmente esteja vinculada a estratégia organizacional. Assim, surge o modelo de universidades corporativas, o qual cria empresas centralizadas e a educação ocorre em um centro de negócios, que como os demais, funciona como centro de lucro (não custo).

Alguns autores do tema universidade corporativa acreditam que essas possam ser uma ameaça as universidades tradicionais, e que as últimas teriam de mudar radicalmente a forma de fornecer

educação. Não será uma ameaça, mas o que irá acontecer, e de certa forma já está acontecendo é que as universidades tradicionais estão flexibilizando seus currículos, deixando para o aluno a responsabilidade por seu aprendizado, assim como as empresas deixam o gerenciamento da carreira, a cargo do funcionário.

Não é pois, uma ameaça, visto que as UCs não são ensinamentos concorrentes e sim complementares. As universidades tradicionais fornecem, portanto, o ensino que fundamenta os ensinamentos especializados de que as empresas necessitam, e que muitas vezes são fornecidos por suas universidades corporativas. Se uma aprender com a outra o que lhe pode ser benéfico, todos têm a ganhar.

Ao propor investigar o ensino de contabilidade na universidade corporativa do Banco do Brasil, depara-se com o ensino de uma contabilidade básica, que atende ao que a organização necessita: fornecer conceitos básicos aos funcionários de nível operacional que não cursaram uma universidade tradicional nesta área, ao qual o conhecimento ofertado é suficiente.

Aos funcionários público-alvo, é necessário conhecimentos básicos em contabilidade para um melhor entendimento dos processos internos nesta área. Um resultado de melhoria no trabalho diário nas rotinas contábeis justifica o ensino.

No entanto, não há como pensar o Banco do Brasil, sem funcionários contadores, egressos de universidades tradicionais. Os complexos sistemas de contabilidade não seriam utilizados com sucesso sem essa especialidade. Por isso cada vez mais as UCs estarão

aliadas as universidades tradicionais, fornecendo aquilo que as UCs não se propõe a fornecer. Quando há referência ao contexto organizacional que proporcionou a proliferação das universidades corporativas, encontra-se um ambiente de mudanças constantes que necessita de recursos humanos em aprendizado contínuo.

As universidades corporativas propõe-se a fornecer o conhecimento necessário aos seus recursos humanos, para isso, utilizam-se dos mais modernos recursos, da flexibilidade e da responsabilidade do aprendizado a cargo daquele que o necessita. As UCs apenas facilitam esse processo de aprendizagem.

Ao avaliar o ensino de contabilidade pela UniBB, é encontrado um ensino básico que atende às necessidades da organização.

Conclui-se, portanto, conforme o problema proposto no início deste estudo, que os serviços prestados pelas universidades corporativas em contabilidade é educação profissional. Ressalta-se, porém, que é educação básica na área contábil, que no entanto atende ao seu público alvo suprimindo suas necessidades.

## BIBLIOGRAFIA

ALPERSTEDT, Cristiane. **Universidades corporativas**: a definição proposta. Capturado da internet em 28.08.2004 no site [http://www.universiabrasil.net/gestor/materia\\_emdestaque](http://www.universiabrasil.net/gestor/materia_emdestaque)

\_\_\_\_ **Surgimento das universidades corporativas** Capturado da internet em 28.08.2004 no site [http://www.universiabrasil.net/gestor/materia\\_emdestaque](http://www.universiabrasil.net/gestor/materia_emdestaque)

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Roberts.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. Tradução André Olimpio Mosselman.; Ducheno Castro. São Paulo: Atlas, 2000.

BEDRAN, Paula Maria. **Produção na universidade**: diário de uma micropolítica. Belo Horizonte: PUC Minas, 2003.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **O que é educação**. São Paulo: Ed. Brasiliense, 18 ed, 1986.

BRASIL, Banco do. **Excelência profissional caderno de aprendizagem do treinamento**. Gráfica Banco do Brasil.



\_\_\_\_\_ Curso segurança de informação. Set/2004.

BRESSAN, Flávio. **O Estudo de caso**. Capturado em 10 março 2001.

On Line, Disponível [http://](http://www.fecap.br/admonline/art11/flavio.htm)

[www.fecap.br/admonline/art11/flavio.htm](http://www.fecap.br/admonline/art11/flavio.htm)

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

DAVENPORT, Thomas H. & PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Tradução de Lenke Peres. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. 2.ed. São Paulo: Atlas,1987.

EDVINSSON, Leif & MALONE, Michael S. **Capital intelectual**. Tradução de Roberto Galman. São Paulo: Makron Books, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo:Atlas, 1989.

JUNQUEIRA, La Costa Curta. **Universidade corporativa: a viabilidade.** Capturado da internet em 28.08.2004 no site [http://www.universiabrasil.net/gestor/materia\\_emdestaque](http://www.universiabrasil.net/gestor/materia_emdestaque)

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** Tradução de Luiz Euclides Trindade Frezão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEITE, Denise & MOROSINI, Marília. **Universidade e integração no cone sul.** Porto Alegre: Ed. Da Universidade/UFRGS, 1992.

MC GREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa.** Tradução Margarida Maria C. Oliva. 3.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MEISTER, Jeanne C. Educação Corporativa: **A Gestão do capital intelectual através das universidades corporativas.** Tradução de Maria Claudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Marron Books, 1999.

MINOGUE, Kennethr. **O conceito de Universidade.** Tradução de Jorge Eira Garcia Vieira. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1981.

MONTEIRO, Carlos. **Universidades corporativas e universidades tradicionais:** a migração de créditos. Capturado da internet em 28.08.2004 no site [www.institutomvc.com.br](http://www.institutomvc.com.br)

MOREIRA, Dirceu. **A potencialização do capital humano.** São Paulo, Makron Books, 1999.

MORIN, Edgar. **A Cabeça Bem Feita:** repensar a reforma; reformular o pensamento. Tradução de Eloá Jacobina. 6º ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

SCHUCH JUNIOR, Vitor Francisco. **Educação e universidade:** raízes históricas e situação brasileira. Santa Maria, 1998.

SILVA, Luciana Medeiros Machado. **Modelo de gestão proposto baseado no balanced scorecard** - Um Estudo de Caso. Santa Maria, 2003.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual.** Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações.** Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional:** uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro, 1993.  
[www.UniBB.com.br/portaldauniversidadecorporativaBancodoBrasil](http://www.UniBB.com.br/portaldauniversidadecorporativaBancodoBrasil).

TACHIZAWA, Takeshy & SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível:** qualidade na gestão por processos. São Paulo: Atlas, 1997.

UFSM. **Estrutura e apresentação de monografias, dissertações e teses -MDT/** Universidade Federal de Santa Maria. Pró-Reitoria de Pós Graduação e Pesquisa. 5.ed. Santa Maria: UFSM-PRPGP, 2000.

VOCÊ. S/A – Periódico. Editora Abril. Edição 75/set/2004.