

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PÓLO DE SAPUCAIA DO SUL
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MODALIDADE EAD**

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA CAIXA E A
ASCENSÃO PROFISSIONAL DE SEUS
COLABORADORES**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Simone Affonso Farias

**Santa Maria, RS, Brasil
2011**

UNIVERSIDADE CORPORATIVA CAIXA E A ASCENSÃO PROFISSIONAL DE SEUS COLABORADORES

por

Simone Affonso Farias

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública
– modalidade EAD da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS)
como requisito parcial para a obtenção do grau de
Especialista em Gestão Pública

Orientador: Vitor Francisco Schuch Júnior

**Santa Maria, RS, Brasil
2011**

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Pólo de Sapucaia do Sul
Curso de Especialização em Gestão Pública
Modalidade EAD**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a monografia de especialização

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA CAIXA E A ASCENSÃO
PROFISSIONAL DE SEUS COLABORADORES**

Elaborada por
Simone Affonso Farias

Como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Pública

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof. Dr. Vitor Francisco Schuch Júnior
Presidente Orientador

Prof. Dr. Luis Felipe Lopes

Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann

Santa Maria, Julho 2011

RESUMO

Pós-Graduação EAD Gestão Pública

Universidade Federal de Santa Maria

UNIVERSIDADE CORPORATIVA CAIXA E A ASCENSÃO PROFISSIONAL DE SEUS COLABORADORES

Autora: Simone Affonso Farias

Orientador: Vitor Francisco Schuch Júnior

Santa Maria, 01 de março de 2011

Em plena era do conhecimento, este se torna obsoleto cada vez mais rápido, os empregados devem procurar o seu autodesenvolvimento, a educação é um processo contínuo e obrigatório para quem quer manter a sua empregabilidade. As empresas estão criando as suas próprias Universidades Corporativas. Agora o capital intelectual é um ativo da empresa, é o que garante a competitividade. Hoje líderes são co-responsáveis pelo aprendizado dos seus empregados. Assim surgiu a inquietação de discutir se na CAIXA, em especial na Regional do FGTS no RS, os empregados estão aproveitando os cursos que realizam na Universidade Corporativa CAIXA, para alcançarem a ascensão profissional.

Palavras-chave: Universidade Corporativa CAIXA; Educação corporativa; Gestão do conhecimento; Autodesenvolvimento.

ABSTRACT

Graduate Distance Education in Public Management
Federal University of Santa Maria

CAIXA UNIVERSITY CORPORATE AND CAREER ADVANCEMENT OF EMPLOYEES

Author: Simone Affonso Farias

Leader: Vitor Francisco Schuch Júnior

Santa Maria, March 1, 2011

In this era of knowledge, which becomes obsolete faster than ever, employees must seek their self-development; education is now an ongoing and mandatory for those who want to maintain their employability. Companies are creating their own corporate universities. The intellectual capital is now a company asset, is what guarantees competitiveness. Nowadays the leaders are also responsible for the learning of their employees. Thus arose the concern to discuss if in CAIXA, especially in the RS Regional FGTS, employees are taking advantage of the courses held at the CAIXA University Corporate, to achieve the career ladder.

Key-words: CAIXA University Corporate; Corporate Education; Knowledge Management; Self-Development.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida.

A Valdir, meu pai.

Á Brenda e Júlio, filha e esposo, pela paciência e colaboração.

Ao Professor Orientador Vitor Francisco Schuch Júnior, pelo apoio.

E a todas as pessoas que de alguma forma, contribuíram para que eu chegasse até aqui.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CAIXA – Caixa Econômica Federal

UCC – Universidade Corporativa CAIXA

IGP – Índice de Gestão de Pessoas

PSI – Processo Seletivo Interno

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

RSAFG/PO – Regional do FGTS no RS

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Sexo dos respondentes	35
Tabela 2 – Idade dos respondentes	35
Tabela 3 – Escolaridade dos respondentes	35
Tabela 4 – Tempo em que os respondentes atuam na CAIXA	36
Tabela 5 – Tempo em que os respondentes atuam na Regional do FGTS	36
Tabela 6 – Exercício de função gratificada dos respondentes	37
Tabela 7 – Avaliação dos cursos	37
Tabela 8 – Educação Corporativa	39
Tabela 9 – Papel dos Gestores	40
Tabela 10 – Ascensão Profissional	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Trilhas Fundamentais	30
---------------------------------------	----

LISTA DE APÊNDICES

Questionário A – Perfil dos respondentes	51
Questionário B – Perguntas fechadas	52

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema de Pesquisa	12
1.2 Objetivo de Pesquisa	14
1.3 Justificativa para Escolha do Tema	14
1.4 Organização do Documento.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO - CONCEITUAL	17
2.1 Educação Corporativa	17
2.2 Educação Corporativa no Brasil	21
2.3 Educação Estratégica nas Organizações	24
2.4 Gestão Estratégica do Conhecimento.....	26
3 CONTEXTO DO ESTUDO	29
3.1 Trilhas Fundamentais	30
3.2 Trilhas Específicas	31
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
4.1 Delineamento e Definição de Termos.....	32
4.2 População	33
4.3 Coleta e Análise de Dados.....	33
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	34
5.1 Caracterização dos Respondentes.....	34
5.2 Avaliação dos Cursos	37
5.3 Educação Corporativa	38
5.4 Papel dos Gestores	40
5.5 Ascensão Profissional	41
CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICE	50
1 Questionário A.....	51
2 Questionário B.....	52

1 INTRODUÇÃO

O conceito de Educação Corporativa vem sendo adotado pelas empresas de destaque na Gestão de Recursos Humanos, tanto no cenário internacional como nacional, e sinaliza o investimento estratégico e constante no desenvolvimento das competências essenciais ao negócio.

As fórmulas de ensino-aprendizagem, oriundas do treinamento tradicional, vêm se esgotando face aos múltiplos desafios que se apresentam no mercado de trabalho competitivo e globalizado.

Nesta nova Era, muitas empresas estão sendo remodeladas, as estruturas organizacionais estão ficando mais enxutas, achatadas e menos hierárquicas. Este modelo associado, às inovações tecnológicas tem impacto na diminuição dos postos de trabalho e na modificação do perfil profissional.

Trava-se aí uma batalha do conhecimento, onde, de um lado, as empresas lutam para minimizar a obsolescência do conhecimento e para alinhar o processo de aprendizagem à estratégia organizacional e, de outro, o trabalhador que luta para se adaptar ao novo perfil, reaprender continuamente e manter a empregabilidade.

A Educação Corporativa está crescendo rapidamente para atender às necessidades de educação continuada e, de acordo com Meister (1999, p. 19), “sustentar a vantagem competitiva, inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional” das pessoas e por consequência das organizações.

Desta maneira, nesta era do conhecimento, é fundamental adequar o processo de Educação Corporativa de forma pró-ativa, estratégica e contínua. Ao contrário do que muitos ainda pensam não se trata apenas de mais um rótulo novo, mas sim de

algo que tem que fazer parte da missão das empresas que são e querem se manter competitivas.

No meio empresarial, observa-se a adoção dos termos: Universidade Corporativa ou Empresarial, Academia, Instituto, Escola de Negócios, Educação Estratégica Organizacional, como sinônimo de Educação Corporativa.

Este estudo visa conhecer as percepções dos colaboradores da Caixa Econômica Federal, doravante CAIXA, especificamente da Regional do FGTS no RS, que realizam cursos na Universidade Corporativa CAIXA (UCC), para alcançarem a ascensão profissional.

A CAIXA como o principal agente de políticas públicas do governo federal, infiltra-se pelo país e promove aproximações geográficas e sociais. Tem como dos seus valores, o reconhecimento e valorização das pessoas que fazem a CAIXA, entre elas, os seus empregados.

1.1 Problema de Pesquisa

A CAIXA implantou sua Universidade Corporativa em 2001, com a pretensão de promover a gestão do conhecimento e dos talentos visando direcioná-los para a realização das competências da empresa; planejar e estruturar ações de educação que tenham como finalidade atingir resultados organizacionais; e oferecer instrumentos que incentivem o autodesenvolvimento e a busca de soluções empresariais.

as pessoas que trabalham com desenvolvimento vão sobreviver às organizações que as contratam. É a primeira vez na História que isso acontece. Hoje, você precisa ter muito conhecimento, e muitas vezes ele tem de ser sufocado. Assim, o centro de gravidade da educação superior já está mudando da educação dos jovens para a educação continuada dos adultos (DRUCKER, 1997. p. 86).

Educação é toda a influência que o ser humano recebe do ambiente social, durante toda a sua existência, a fim de adaptar-se às normas e aos valores sociais vigentes e aceitos. O ser humano, todavia, recebe essas influências, assimila-as de acordo com suas inclinações e predisposições e enriquece ou modifica seu comportamento dentro de seus próprios padrões pessoais.

Uma tendência é o impulso ao autodesenvolvimento, pois as empresas não aceitam mais que a responsabilidade pelo treinamento fique somente sob sua tutela. Esta deve ser mais uma opção individual do trabalhador e a empresa direciona os caminhos para pesquisa, a busca de informação e os caminhos para o crescimento.

A estrutura da Universidade Corporativa CAIXA é primordialmente virtual, e os ambientes físicos já existentes na empresa são aproveitados para o ensino presencial.

Durante a jornada de trabalho o empregado administra o seu tempo para a realização dos cursos pela Intranet, nos cursos presenciais os empregados são liberados pelo superior hierárquico. Porém, as Superintendências Nacionais, na mensuração de seus resultados, determinaram como meta do Índice de Gestão de Pessoas, que cada empregado realize no mínimo 10 (dez) cursos na UCC ao ano. Ao mesmo tempo, os cursos da UCC estão no currículo interno do empregado e pontuam nos Editais de Processo Seletivo Interno, para provimento de funções gratificadas na empresa.

Na empresa existem 03 (três) gerações de colaboradores, os mais antigos com cargos comissionados, os mais antigos sem cargo comissionado e os mais novos, em sua maioria sem cargo comissionado. Todos os empregados têm chances de ascensão profissional, via Processo Seletivo Interno, mas para serem selecionados e ficarem entre os seis primeiros colocados, necessitam ter um bom currículo, tanto em cursos da UCC, quanto em cursos da educação formal, a experiência funcional também pontua na maioria das seleções.

As oportunidades existem, mas será que os empregados estão construindo a sua carreira, estão acomodados nas funções que já possuem; ou estão buscando o autodesenvolvimento e a conseqüente ascensão profissional? Assim, o presente estudo pretende descobrir respostas para o seguinte questionamento:

Como os cursos da Universidade Corporativa CAIXA estão contribuindo para a ascensão profissional dos colaboradores da Regional do FGTS no RS?

1.2 Objetivos da Pesquisa

Este estudo teve como objetivo avaliar se os colaboradores da CAIXA estão autogerenciando suas carreiras; e se a realização dos cursos na Universidade Corporativa CAIXA tem participação ativa nesta ação, bem como verificar se os gestores estão cumprindo com o seu papel de co-responsáveis no processo de desenvolvimento de seus funcionários.

1.3 Justificativa para escolha do tema

No final do ano de 2009 esta pesquisadora participou de um Processo Seletivo Interno na CAIXA, visando uma promoção. Na ocasião, de acordo com a pontuação obtida, fiquei classificada em 7º lugar. Com esta pontuação não poderia participar da avaliação por competência (entrevista), pois só os seis primeiros colocados participaram.

Não fiquei classificada entre os seis primeiros, pois não havia concluído um curso da Universidade Corporativa CAIXA, que recentemente fazia parte da Trilha Fundamental.

Um dos seis classificados desistiu do processo e assim fui chamada para a entrevista e acabei sendo selecionada para prover o cargo.

Este processo me deixou intrigada, será que os funcionários estão focados na importância dos cursos da Universidade Corporativa CAIXA, na alavancagem profissional.

Apesar de haver empregados com poucas aspirações que, no máximo, desejam perpetuar seus empregos, outros aspiram a uma carreira, à ascensão profissional ou simplesmente a sua escolha para ambiciosos desafios.

Adquiri o primeiro livro para a elaboração desta monografia, Educação Corporativa no Brasil – Mitos e Verdades, de Marisa Eboli, e posso garantir que a leitura foi contagiante, inclusive no livro é citado a experiência da Universidade Corporativa CAIXA.

A abordagem deste tema envolve Educação Corporativa, Gestão do Conhecimento, Gestão por Competência, Aprendizagem Organizacional, assuntos que são muito importantes, tanto para o desenvolvimento dos empregados, quanto para a organização como um todo.

Segundo Eboli (2004, p.128):

hoje, mais do que nunca, exige-se do profissional, atitudes mais complexas e integrais, maior capacidade de pensar e executar. A postura voltada ao autodesenvolvimento e à aprendizagem caracteriza o perfil de gestores e colaboradores do próximo milênio.

1.4 Organização do Documento

Na introdução o estudo procurou esclarecer sobre o tema deste trabalho e suas características principais, ou seja, a Educação Corporativa e a ascensão profissional dos colaboradores da CAIXA, da Regional do FGTS no RS.

Divulga os objetivos que são avaliar se os colaboradores da CAIXA estão autogerenciando as suas carreiras; e se a realização dos cursos na Universidade Corporativa CAIXA tem participação ativa nesta ação, bem como verificar se os gestores estão cumprindo com o seu papel de co-responsáveis no processo de desenvolvimento de seus funcionários.

Na justificativa para Escolha do Tema, foi abordado o porquê da importância dos cursos da UCC nos PSI.

No capítulo 2 – Fundamentação Teórica – Conceitual no qual se procura elencar os principais tópicos relativos ao tema, das bibliografias que deram maior suporte ao estudo, entre elas, Educação Corporativa – A Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas e Educação Corporativa no Brasil – Mitos e Verdades.

No capítulo 3 – Contexto do Estudo descreve-se toda a sistemática de estudo na UCC e sua relação com o Processo Seletivo Interno.

No capítulo 4 – Procedimentos Metodológicos informa-se que o presente estudo teve uma abordagem quantitativo-descritiva e que a definição da problemática da pesquisa surgiu no ambiente profissional da pesquisadora.

Informa-se também, que a metodologia utilizada para a coleta de dados foi um Questionário de perguntas fechadas, distribuído aos colaboradores para resposta. Neste capítulo foram definidas as variáveis e suas operacionalizações.

No capítulo 5 – Resultados inicia-se demonstrando a caracterização dos respondentes da pesquisa. Logo após, por blocos, introduziu-se os resultados da pesquisa, na seguinte ordem: Avaliação dos Cursos, Educação Corporativa, Papel dos Gestores e Ascensão Profissional.

No capítulo 6 foi apresentada as considerações finais, dando conta dos resultados obtidos em relação aos objetivos estabelecidos e outras considerações da pesquisadora.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO - CONCEITUAL

A seleção da bibliografia foi realizada tendo em vista o objetivo de estudar as questões que envolvem o autodesenvolvimento e autogerenciamento da carreira. Trata-se de um novo papel para os trabalhadores, no caso, bancários da CAIXA, da Regional do FGTS no RS, e o aproveitamento dos cursos da Universidade Corporativa CAIXA para alavancar a ascensão profissional. Para tanto, foram elencados os principais tópicos conceituais das bibliografias que deram maior suporte ao estudo.

2.1 Educação Corporativa – A Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas

Para Meister (1999), embora já se fale a respeito de universidades corporativas há pelo menos 40 anos, desde que a General Eletric lançou a Crotonville em 1955, o verdadeiro surto de interesse na criação de uma universidade corporativa, como complemento estratégico do gerenciamento do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários de uma organização, ocorreu no final da década de 80. Nos últimos dez anos, nos Estados Unidos, o número de universidades corporativas cresceu de 400 para quase 2.000. Durante esse período, muitas empresas testemunharam uma redução radical no prazo de validade do

conhecimento e começaram a perceber que não mais podiam depender das instituições de ensino superior para desenvolver sua força de trabalho. Decidiram então partir para a criação de suas próprias “universidades corporativas” com o objetivo de obter um controle mais rígido sobre o processo de aprendizagem, vinculando de maneira mais estreita os programas de aprendizagem a metas e resultados estratégicos reais da empresa.

Segundo Meister (1999), o crescimento sem precedentes das universidades corporativas sugere que, para as organizações, a necessidade de reaparelhar sua força de trabalho é crucial. As organizações estão cada vez mais entrando no setor de educação a fim de assegurar sua própria sobrevivência no futuro. As universidades corporativas lideram o caminho, fazendo experiências com o aprendizado à distância, formando parcerias de colaboração com universidades locais e internacionais e criando frentes de armazenamento eletrônico para que a aprendizagem ocorra no computador da mesa, definindo modelos de sistemas educacionais guiados pelo mercado. Elas representam um processo no qual funcionários de todos os níveis estão envolvidos em um aprendizado contínuo e permanente para melhorar seu desempenho no trabalho.

Segundo Meister (1999), as empresas que terão sucesso na criação de organizações do aprendizado percebem que todos – inclusive revendedores, distribuidores, atacadistas, fornecedores e clientes – têm de conhecer a visão da empresa e, o mais importante, saber como colocar essa visão em prática no mercado. A criação de um melhor serviço de educação do cliente tem hoje importância vital para a sustentação da vantagem competitiva nesta década e na próxima.

De acordo com Meister (1999), o apoio e envolvimento da alta cúpula é vital à evolução da aprendizagem. Os principais líderes empresariais e gerentes gerais precisam envolver-se com a criação da visão e da formação da universidade corporativa e devem responsabilizar-se por medir sua eficácia.

Conforme Meister (1999), o antigo contrato social implícito – você trabalha bastante e terá emprego durante o tempo que quiser – não existe mais. A segurança do emprego não é mais uma decorrência do trabalho em uma única empresa, mas da manutenção de uma carteira de qualificações relacionadas ao emprego. Os empregadores oferecem aprendizagem em lugar de segurança no emprego.

Segundo Meister (1999), do ponto de vista do funcionário, desenvolver um comprometimento com a aprendizagem advém de respostas a perguntas como:

- O que eu devo fazer para a organização?
- Este trabalho para mim é significativo?
- Estou participando do tipo “correto” de programa de treinamento para ter sucesso neste emprego?
- Como é que a organização reconhecerá e recompensará a conclusão destes programas de treinamento?
- Qual é a relação entre meu salário e a conclusão de programas de treinamento, ou seja, o que eu vou ganhar com base no que aprender?

Cada empresa pode diferir nas respostas a essas perguntas, mas cada vez mais as perguntas estão sendo feitas, e as respostas passaram a ser a própria essência da filosofia de aprendizado de uma organização.

Meister (1999, p. 92) estabelece sete competências básicas no ambiente de negócios pelos empregadores. Essas competências são definidas como a soma de qualificações, conhecimentos e “conhecimento implícito” necessária para superar o desempenho da concorrência. Elas são a base da capacidade de empregabilidade do indivíduo:

- Aprender a aprender – Ser responsável pela própria aprendizagem contínua e saber qual é a maneira ideal de aprender novas qualificações;
- Comunicação/colaboração – Comunicar-se efetivamente com os colegas de trabalho com os membros da equipe para compartilhar as melhores práticas;
- Raciocínio criativo e resolução de problemas - Saber identificar problemas e ver a conexão que existe entre a solução proposta e possíveis abordagens ao próximo problema;
- Conhecimento tecnológico – Usar as mais recentes tecnologias para conectar-se com os membros de sua equipe em qualquer parte do globo;
- Conhecimento de negócios globais – Compreender o “grande quadro global” de como as empresas operam através de um conjunto básico de técnicas empresariais como finanças, planejamento estratégico e marketing;
- Desenvolvimento de liderança – Ter uma visão para sua equipe ou departamento que seja compatível com a missão e as metas da organização;

- Autogerenciamento da carreira – Ter a capacidade de gerenciar a própria carreira identificando as qualificações e conhecimento necessários para que se tenha valor no ambiente de negócios e depois trabalhar para adquiri-los.

As organizações partiram para esse modelo de Educação Corporativa, segundo Tobin (1998 apud MEISTER, 1999, p. 84), devido:

- Imagem externa: no mercado, uma empresa poder afirmar que seus funcionários são desenvolvidos em sua própria Universidade propicia uma imagem positiva devido ao glamour que envolve a proposta.
- Imagem interna: a “grife” universidade corporativa eleva o status da tradicional área de treinamento, o que facilita a obtenção de um maior orçamento para atividades educacionais.
- Valores: a crença de que o desenvolvimento de competências essenciais ao negócio propiciado pela Universidade Corporativa constituirá a base da vantagem competitiva futura da empresa no mercado.

O modelo de Educação Corporativa é sustentado por cinco grandes forças do cenário global, segundo Meister (1999):

- Surgimento da organização por processos, horizontalizada e flexível;
- Emergência da gestão do conhecimento;
- A volatilidade da informação e a obsolescência do conhecimento (redução do prazo de validade);
- O foco na empregabilidade: educar para o trabalho e não para o emprego;
- Mudança no mercado da educação geral.

“Somente com o treinamento on-line as organizações conseguirão renovar o conhecimento na velocidade que os novos tempos exigem”, afirma Jeanne Meister. Por um lado, a economia da informação transforma o conhecimento e o capital intelectual dos funcionários nos principais ativos da empresa. Ainda por outro prisma, a Web torna possível disseminar informações e treinar pessoas numa velocidade jamais imaginada. Esta combinação permite que o funcionário ganhe autonomia e flexibilidade para buscar novos conhecimentos e rever conceitos a qualquer hora, não importa onde esteja usando o computador.

Segundo Meister (1999), ao mesmo tempo em que as empresas enfrentam a rápida mudança na tecnologia, maiores expectativas por parte dos clientes e a escalada das pressões competitivas, o ambiente de negócios está ficando dinâmico

e interdependente, sendo que todos os funcionários devem pensar e agir. O aumento dos profissionais do conhecimento permeia todo o nosso ambiente de negócios. Embora muitos cargos ainda exijam habilidades manuais, eles também requerem conhecimentos teóricos que precisam ser atualizados continuamente. Na verdade, Peter Drucker estima que os profissionais do conhecimento irão compor dois terços da força de trabalho ao final deste século.

Meister (1999, p. 29) define como princípio-chave do modelo da universidade corporativa, um dogma básico: um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização.

2.2 Educação Corporativa no Brasil – Mitos e Verdades

A missão da Universidade Corporativa consiste em formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua.

De acordo com Eboli (2004, p. 42):

valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa diante dos concorrentes, ampliando assim sua capacidade de competir. Significa buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial por meio da instalação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas – empresariais e humanas.

Segundo a autora Eboli (2004), o conhecimento como principal fonte de vantagem competitiva para as empresas que visam a um desenvolvimento sustentável é uma verdade que vem conquistando defensores em todas as esferas da vida organizacional.

Conforme Eboli (2004), para que um modelo de gestão do conhecimento favoreça a inteligência empresarial e seu alto desempenho, é fundamental intensificar e otimizar as atividades relacionadas ao ciclo de gestão de

conhecimentos específicos sobre o negócio e a empresa. As etapas principais desse ciclo são:

- Geração: refere-se ao processo de pesquisar, procurar e validar conhecimentos;
- Assimilação: é o processo de educar as pessoas para que assimilem os conhecimentos essenciais (compreensão de conceitos e técnicas que permitam aos empregados saber fazer determinada atividade);
- Comunicação: é o processo de divulgar os conhecimentos organizacionais para que se transformem em inteligência empresarial;
- Aplicação: relaciona-se às ações e aos processos que estimularão as pessoas a atuar, aplicando os conhecimentos assimilados de forma conseqüente, gerando assim resultados e agregando valor ao negócio. É nesse momento que o conhecimento se converte em competência.

Segundo Fischer (2002 apud EBOLI, 2004, p. 97) parafraseando sobre o assunto:

estimular as pessoas a criar, buscar, preservar, valorizar e compartilhar novas interpretações sobre a realidade em que trabalham, esse seria o papel principal de um sistema de gestão do conhecimento.

Segundo Eboli (2004), as Universidades Corporativas surgiram e se propagaram num novo contexto empresarial caracterizado pela era do conhecimento, na qual o conhecimento é a nova base para formação de riqueza nos âmbitos individual, empresarial e nacional, e pela rápida obsolescência do conhecimento associado ao sentido de urgência.

Ainda Eboli (2004), muitas universidades implantadas pelas empresas não têm campus nem instalações físicas, são virtuais! E utilizam a tecnologia já disponível, proporcionando a realização do aprendizado “a qualquer hora e em qualquer lugar” o que foi enormemente facilitado pela chamada era da economia digital. Por meio da realidade virtual, a aprendizagem virtual está causando forte impacto nas empresas no que diz respeito a reavaliar seus tradicionais centros de treinamento, mostrando-se muito eficaz em:

- Estimular as pessoas para o aprendizado contínuo e a se responsabilizar pelo processo de autodesenvolvimento;
- Favorecer o compartilhamento do conhecimento organizacional;
- Fazer com que aprendam cada vez mais rápido sobre o negócio da empresa;

- Melhorar a comunicação interna e externa;
- Ampliar a quantidade e a qualidade da rede de relacionamento com toda a cadeia de agregação de valor: fornecedores, distribuidores, clientes, comunidade;
- Diminuir custos com treinamentos;
- Aumentar a produtividade.

Para Eboli (2004), ao analisar as melhores práticas de educação corporativa, fica evidente a importância de os líderes e gestores assumirem seu papel de educadores. É fundamental que eles se envolvam e se responsabilizem pela educação e aprendizagem de suas equipes e se comprometam com todo o sistema. Portanto, mais uma vez o papel dos líderes e gestores é vital, não só por serem agentes de disseminação, consolidação e transformação da cultura empresarial, mas principalmente porque será pela atuação exemplar que serão percebidos como lideranças educadoras, cujo modelo de comportamento deve ser seguido e buscado pelos demais colaboradores da empresa.

Conforme Eboli (2004), a percepção da ineficiência dos programas, o acirramento da competitividade e o aumento da crise econômica vivenciada pelas empresas colaboraram com a preocupação crescente das empresas em não desperdiçar recursos com programas que não sejam traduzidos em resultados mensuráveis.

Um dos maiores desafios enfrentados hoje pelas empresas é criar indicadores eficazes de mensuração dos resultados obtidos com os investimentos em treinamento. É imperativo que se estabeleçam indicadores voltados para a realidade externa – mercado – para avaliar o impacto dos programas ofertados e ações empreendidas. E esses indicadores devem estar estreitamente vinculados aos resultados do negócio, tais como:

- Melhoria na qualidade dos produtos e serviços;
- Maior participação no mercado;
- Melhoria na qualidade de atendimento;
- Melhoria na imagem institucional;
- Prêmios recebidos;
- Lançamento de novos produtos;
- Expansão dos negócios;
- Tornar-se referência no setor de atividade ou no mercado como um todo.

Eboli (2004, p. 107) cita em seu livro vinte e quatro experiências de Universidades Corporativas no Brasil, entre elas, a Universidade Corporativa CAIXA.

2.3 Educação Estratégica nas Organizações – Como as Empresas de Destaque Gerenciam o Processo de Educação Corporativa

Segundo Gdikian e Silva (2002), o conhecimento está se tornando obsoleto cada vez mais rápido. A educação contínua do adulto deverá ser a primeira indústria do mundo durante os próximos 30 anos, mas não da maneira tradicional. Daqui a cinco anos a maioria dos programas de administração executiva será transmitida “on-line”.

O eminente educador brasileiro Paulo Freire aborda a diferença entre treinar e educar, descrevendo que treinar é aprender as técnicas e habilidades necessárias para determinado fim, enquanto que educar é muito mais do que isso, “não é transmitir conhecimentos, mas criar as possibilidades para a sua produção ou a sua construção”.

Para Senge (1994, p. 36):

na organização de aprendizagem, os líderes são projetistas, professores e regentes. Tais papéis exigem novas habilidades: a capacidade de construir uma visão compartilhada, de trazer à superfície e questionar os modelos mentais vigentes e de incentivar padrões sistêmicos de pensamento. Em suma, nas organizações que aprendem, os líderes são responsáveis por construir organizações nas quais as pessoas possam estar continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro – isto é, os líderes são responsáveis pelo aprendizado.

Conforme Gdikian e Silva (2002), os seres humanos em seu trabalho não são apenas pessoas movimentando ativos, e sim, eles próprios são ativos que podem ser valorizados, medidos e desenvolvidos como qualquer outro ativo da corporação. Podem, assim, ter seu valor aumentado com o tempo e configurarem-se neste sentido como os principais ativos da organização, ativos intangíveis.

Para dar sustentação à estratégia, é preciso investir nos ativos intangíveis, que incluem fatores como: competências, conhecimento, tecnologia da informação, clima organizacional e outros.

Neste contexto, nasce a Educação Corporativa. Filha da necessidade de aprendizado permanente e contínuo, da criatividade, do compartilhamento e aprendizagem das competências, para o negócio. Segundo Meister, estas iniciativas também se devem à frustração com o nível de qualidade e conteúdo do ensino formal disponibilizado, o que também é válido em nossa realidade brasileira.

Segundo Gdikian e Silva (2002), as Universidades Corporativas têm por finalidade a educação e o desenvolvimento da cadeia de valor (empregados, fornecedores, clientes, acionistas, franqueados, etc), com o objetivo de atender às estratégias empresariais de uma organização visando a alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados, criar relacionamentos mais estreitos com os clientes e impulsionar a organização para um novo futuro.

Segundo Gdikian e Silva (2002), o treinamento “on-line” e a gestão do conhecimento têm que estar estrategicamente ligados. Somente desta forma o treinamento pela Web pode funcionar como uma ferramenta de disseminação do conhecimento e de desenvolvimento de pessoas de acordo com os objetivos da corporação. A Internet e os cursos “on-line” devem facilitar o planejamento de carreira, ajudando as pessoas a perceber, com mais clareza, quais habilidades e competências precisam desenvolver para que possam de um cargo para outro movimentar-se de forma horizontal.

Conforme Gdikian e Silva (2002) há uma patente modificação no contrato firmado entre a empresa e o empregado quanto às responsabilidades no desenvolvimento profissional. O empregado tem a necessidade de manter-se atualizado para garantir sua empregabilidade e reforçar as suas competências; a empresa, por outro lado, precisa investir em educação contínua para assegurar maior competitividade e agregação de resultados aos negócios e aos profissionais satisfeitos.

Portanto, os caminhos para a realização dos objetivos de aprendizado devem ser amparados por um guarda-chuva estratégico que vise ao desenvolvimento e à educação de funcionários, clientes e fornecedores. Deve-se seguir o objetivo de atender às estratégias empresariais de uma organização, que resulta na criação de um sistema de educação corporativa.

Para Gdikian e Silva (2002, p. 52) os pressupostos que fundamentam esta teoria são os seguintes:

- A empresa de destaque em RH deve apresentar estrutura, estratégia e diretrizes ágeis, flexíveis e conectadas ao negócio que atraiam, desenvolvam e retenham os talentos e permitam gerir o capital intelectual;
- Na organização de aprendizagem, os líderes assumem o papel de mentor, “coach” e docente responsável pelo aprendizado organizacional;
- A organização que aprende é aquela que possui competência para criar, adquirir e transferir conhecimentos e transformar-se refletindo os conhecimentos que aprendeu;
- A Educação Corporativa tem foco em competências, cultura e estratégia organizacional e seu público-alvo são os principais integrantes da cadeia de valor da empresa;
- O princípio metodológico da Educação Corporativa é o da Cultura da Aprendizagem Contínua, onde se adota múltiplas formas de aprendizagem: presencial, virtual e autodesenvolvimento;
- Os indicadores de resultados com os investimentos em Educação Corporativa devem estar vinculados aos resultados do negócio.

2.4 Gestão Estratégica do Conhecimento – Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências

Conceito de competência: o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Para Fleury e Oliveira (2010, p. 19) a gestão estratégica do conhecimento é a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos às empresas. Implica que estão apresentando uma perspectiva para a empresa que entende o conhecimento como seu principal ativo estratégico e que da gestão do conhecimento é que advirão os principais resultados em termos de desempenho superior.

Segundo Fleury e Oliveira (2010), a principal vantagem competitiva das empresas baseia-se no capital humano ou ainda no conhecimento tácito que seus funcionários possuem. Este é difícil de ser imitado, copiado e “reengenheirado”. É ao mesmo tempo, individual e coletivo, leva tempo para ser construído e é de certa forma invisível, pois reside na “cabeça das pessoas”. A Gestão do conhecimento está, dessa maneira, intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizar e combinar as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e lideranças de mercado. O conhecimento tácito é profundamente enraizado na ação, no comprometimento e no envolvimento em um contexto específico, esse é o âmago da gestão do conhecimento. Uma vez que o conhecimento possa estar identificado, valorizado e custeado, os gerentes podem começar a ter em suas mãos a organização como um feixe de ativos do conhecimento. Podem focar as questões estruturais de assegurar que o conhecimento correto está no local e no tempo certos e nas questões de produtividade decorrentes da otimização dos processos de comunicação e de transferência de conhecimento.

Para Eboli (2004, p. 125):

ativos invisíveis como conhecimento organizacional ou confiança entre a administração e os empregados não podem ser negociados ou facilmente replicados por competidores, na medida em que estão fortemente enraizados na história e na cultura da organização. Tais ativos são acumulados lentamente ao longo do tempo. Quanto mais específico à firma for o ativo, mais durável ele será e mais difícil será para os competidores imitá-lo. Quanto mais duráveis forem os ativos, menor será o investimento requerido para contrabalançar sua depreciação, o que pode conferir ao conhecimento organizacional o status de ativo estratégico.

Sob o ponto de vista da autora, os indivíduos e grupos desenvolvem uma compreensão comum de como transformar conhecimento na forma de idéias em conhecimento relacionado à produção e aos mercados. A empresa é entendida então como um estoque de conhecimento que consiste basicamente em como a informação é codificada e disponibilizada para aplicação, assim como no conhecimento relacionado à coordenação as ações na organização. O que vai determinar o sucesso da empresa é sua eficiência nesse processo de transformação de conhecimento existente no plano das idéias para o conhecimento aplicado no plano das ações, em comparação com a eficiência de outras empresas. Cabe à

organização, portanto, atuar como agente organizador do conhecimento existente, tornando-o aplicável e gerando novo conhecimento, desempenhando essa tarefa de forma superior à da concorrência.

Segundo Fleury e Oliveira (2010), a efetiva Gestão do Conhecimento requer a criação de novos modelos organizacionais (estruturas, processos, sistemas gerenciais), nova posição quanto ao papel da capacidade intelectual de cada funcionário e uma efetiva liderança, disposta a enfrentar, ativamente, as barreiras existentes ao processo de transformação.

3 CONTEXTO DO ESTUDO

A Caixa Econômica Federal, empresa objeto do estudo, proporciona que seus funcionários realizem os cursos da Universidade Corporativa CAIXA no próprio ambiente de trabalho, durante a jornada, através da Intranet.

Porém, a Superintendência Nacional do FGTS, determina que os empregados a ela vinculados, realizem no mínimo 10 (cursos) na UCC ao ano, para atingir suas metas no Índice de Gestão de Pessoas.

Ao mesmo tempo, a realização dos cursos na UCC compõe o currículo interno do empregado, que pontuam nos Editais de Processo Seletivo Interno, para provimento de cargo comissionado.

Neste contexto, a empresa possui um Plano de Funções Gratificadas, o provimento das funções se dá através de PSI, que tem por objetivo identificar empregado com as competências necessárias ao exercício de função gratificada, visando à composição e manutenção de equipes qualificadas para o alcance dos resultados da CAIXA.

A empresa publica Edital comunicando, através da intranet, a abertura de PSI com o prazo para inscrições, bem como as instruções e exigências específicas.

Os cursos da UCC estão na forma de Trilhas de Aprendizagem, que são estruturas adotadas para organizar ações educacionais e outras estratégias que, integradas apontam caminhos de aprendizagem aos empregados em suas trajetórias de formação na CAIXA.

Em julho de 2010, a CAIXA implantou novas trilhas de aprendizagem na UCC. São duas modalidades: Trilhas Fundamentais e Trilhas Específicas.

3.1 Trilhas Fundamentais

São percursos de aprendizagem construídos com base em conhecimentos considerados fundamentais para o desempenho das atividades dos empregados da CAIXA, e pontuados nos Processos Seletivos Interno – PSI, na etapa “Trajetória Profissional e Educacional”. São elas:

Trilhas Fundamentais

Trilhas	Público - Alvo	PSI que pontua a trilha
Fundamental CAIXA	Todos os empregados CAIXA	Todos os PSI
Fundamental ATENDIMENTO	Todos os empregados CAIXA	Todos os PSI
Fundamental CONHECIMENTOS EM GESTÃO	Ocupantes de Funções Gerenciais	Todos os PSI para Função Gratificada com atividades / responsabilidades gerenciais e de gestão
Fundamental SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA	Todos os empregados CAIXA	Todos os PSI
Fundamental CONHECIMENTOS EM ASSESSORIA	Ocupantes de Função Gratificada sem atividades / responsabilidades gerenciais e de gestão	Todos os PSI para Função Gratificada sem atividades / responsabilidades gerenciais e de gestão
Fundamental CONHECIMENTOS TÉCNICOS	Ocupantes de Função Gratificada sem atividades /responsabilidades gerenciais e de gestão	Ocupantes de Função Gratificada sem atividades / responsabilidades gerenciais e de gestão

Quadro 1 – Trilhas fundamentais

3.2 Trilhas Específicas

São percursos de aprendizagem propostos pelos gestores das áreas, e elaborados com foco em temas estratégicos ou cargos.

O ingresso na Universidade Corporativa CAIXA é feito através de auto-inscrição pela intranet. Quando os cursos são oferecidos à distância, o próprio usuário administra o seu tempo de estudo/treinamento, observando o prazo determinado para o término do curso. Quando são presenciais, os empregados são liberados pelo superior hierárquico.

No portal da Universidade CAIXA as ações educacionais estão organizadas em Escolas com objetivo de oferecer conteúdos que orientem e contribuam no processo de desenvolvimento, atualização e aperfeiçoamento de competências pessoais e profissionais: Escola de Advocacia, Escola de Crédito, Mercado Financeiro e Serviços Bancários, Escola de Desenvolvimento Urbano e Habitação, Escola de Fundos e Programas Sociais, Escola de Gestão Organizacional e de Pessoas, Escola de Responsabilidade Social Empresarial e Cidadania e Escola de Tecnologia da Informação.

A Universidade CAIXA criou um modelo pedagógico que enfatiza o desenvolvimento dos indivíduos pela interação, incentiva o pensamento crítico e inovador, valoriza o aprendiz como centro do processo de aprendizagem e adota os princípios da aprendizagem significativa.

Para tanto buscaram apoio no pensador Lev Vygotsky, que considera que o indivíduo tem uma participação ativa na construção do seu desenvolvimento, porque ele vai formando e transformando o conhecimento de si e do mundo, por meio da interação com as outras pessoas do seu meio social. O desenvolvimento e a aprendizagem não vêm prontos e nem são adquiridos passivamente pelos sujeitos.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 Delineamento e Definição de Termos

A pesquisa tem abordagem quantitativo-descritiva.

A pesquisa possui as seguintes variáveis:

- Empregados sem função de confiança;
- Empregados com função de confiança;
- Cursos na UCC para atingir as metas do IGP;
- Cursos na UCC para atingir as metas do IGP e adquirir conhecimento;
- Cursos na UCC para ascensão profissional.

Empregados sem função gratificada: empregados admitidos na empresa há menos de seis anos, que não obtiveram aprovação em Processo Seletivo Interno, para provimento de função gratificada.

Empregados com função gratificada: empregados detentores de função gratificada.

Cursos na UCC para atingir as metas do IGP: empregados que concluem apenas os 10 cursos/ano para atingir a meta do Indicador de Gestão de Pessoas.

Cursos na UCC para atingir metas do IGP e adquirir conhecimentos: empregados que fazem 10 ou mais cursos/ano para atingir a meta do Indicador de Gestão de Pessoas e adquirir conhecimento, estão satisfeitos com sua situação profissional.

Cursos na UCC para ascensão profissional: empregados que concluem mais de 10 cursos/ano, realizam cursos referentes a trilhas de aprendizagem, objetivando ser selecionado para prover uma função de confiança.

Buscando o questionamento desta pesquisa, operacionaliza as variáveis da seguinte maneira:

- Muito alto Grau – mais de 90% dos profissionais;
- Alto Grau – de 70 a 90% dos profissionais;
- Médio Grau – de 50 a 70% dos profissionais;
- Baixo Grau – menos de 50% dos profissionais.

4.2 População

A população alvo da pesquisa foi os empregados da CAIXA, da Regional do FGTS no RS, com sede em Porto Alegre, com 105 empregados em seu quadro, do total do grupo obteve-se 83 questionários respondidos.

4.3 Coleta e Análise de Dados

A técnica de coleta de dados para a pesquisa foi o Questionário, que consta no Apêndice, com perguntas fechadas, distribuídos aos 105 empregados.

Os dados foram tratados quantitativamente e com base na análise dos mesmos, foi buscada a resposta do questionamento inicial.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir estão apresentados os resultados do levantamento realizado junto aos colaboradores da Empresa de acordo com os critérios apresentados no Capítulo 4 – Procedimentos Metodológicos. Inicialmente, constam os dados de caracterização dos respondentes e a seguir, em função do agrupamento mais ilustrativo das partes do questionário, subdividimos os resultados dos assuntos em blocos, como consta a seguir: Avaliação dos cursos, Educação Corporativa, Papel dos Gestores e Ascensão Profissional.

Importante considerar que a Regional do FGTS é uma área-meio da empresa e praticamente não possui atendimento ao público. O atendimento ao cliente se dá via telefone, e-mail, ofícios, etc.

Os clientes da Regional do FGTS são os próprios colegas das Unidades de Ponta (Agências), em sua maioria, das empresas, dos escritórios contábeis e também a Superintendência Nacional do FGTS que demanda consideradas atribuições a todo o momento.

5.1 Caracterização dos Respondentes

A Tabela 1, a seguir, apresenta o Sexo e as seguintes demais variáveis que caracterizam o perfil dos colaboradores que responderam o questionário.

Tabela 1 – Sexo dos respondentes

Sexo	Frequência	
	Absoluta	Relativa
Masculino	42	51%
Feminino	41	49%
Total	83	100%

Pelo que se pode observar na tabela 1, existe um equilíbrio entre homens e mulheres, dentre os colaboradores deste setor da empresa.

Tabela 2 – Idade dos respondentes

Idade (anos)	Frequência	
	Absoluta	Relativa
20 a 30	15	18%
31 a 40	13	16%
41 a 50	44	53%
51 a 60	11	13%
Total	83	100%

Pelo que se pode observar na tabela 2 66% (53% + 13%) dos colaboradores da empresa possuem idade entre 41 e 60 anos.

Tabela 3 – Escolaridade dos respondentes

Escolaridade	Frequência	
	Absoluta	Relativa
Ensino médio	01	1%
Ensino Superior incompleto	17	20%
Ensino Superior completo	30	36%
Pós-Graduação Especialização (cursando)	14	17%
Pós-Graduação Especialização (completo)	19	23%
Pós-Graduação Mestrado completo	02	3%
Total	83	100%

Pelo que se pode observar na tabela 3, percebe-se que os colaboradores da empresa, estão buscando a educação formal, em especial a Pós-Graduação, que é um requisito básico para uma seleção em PSI.

Tabela 4 – Tempo em que os respondentes atuam na CAIXA

Tempo de atuação	Frequência	
	Absoluta	Relativa
< 10 anos	42	51%
De 11 a 20 anos	05	06%
> 21 anos	36	43%
Total	83	100%

Pelo que se pode observar na tabela 4, percebe-se que 51% dos colaboradores têm até 10 anos de empresa e que 49% (06% + 43%) já estão nela há mais de 11 anos.

Tabela 5 – Tempo em que os respondentes atuam na Regional do FGTS

Tempo de atuação	Frequência	
	Absoluta	Relativa
< 10 anos	56	67%
De 11 a 20 anos	18	22%
> 21 anos	09	11%
Total	83	100%

Pelo que se pode observar na tabela 5, percebe-se que 67% dos colaboradores possuem até 10 anos de empresa.

Tabela 6 – Exercício de função gratificada dos respondentes

Função Gratificada	Frequência	
	Absoluta	Relativa
Possuem	56	67%
Não Possuem	27	33%
Total	83	100%

Grande parte do provimento dessas funções foi anterior a implantação, pela empresa, dos Processos Seletivos Internos. O provimento se dava por indicação do Colegiado da Gerência.

5.2 Avaliação dos Cursos

Verifica-se abaixo, a percepção dos colaboradores CAIXA quanto aos cursos que realizam na UCC.

Tabela 7 – Avaliação dos cursos

	Concordo plenamente		Concordo		Discordo		Discordo plenamente		Total	
	n	%.	n	%.	n	%.	n	%.	n	%.
Avaliação dos cursos										
Consigo aplicar o conhecimento adquirido	3	3%	45	54%	24	29%	11	14%	83	100%
Os cursos estão estruturados de forma a estimular o aprendizado	6	7%	39	47%	33	40%	5	6%	83	100%
Sinto-me motivado a realizar os cursos na UCC	12	14%	28	34%	29	35%	14	17%	83	100%
Os cursos têm correlação / aderência com atividades que desenvolvo	2	2%	35	42%	34	41%	12	15%	83	100%

Percebe-se analisando a tabela 7 que 57% (54% + 3%) dos colaboradores entrevistados, concordam que conseguem aplicar o conhecimento adquirido quando da realização de cursos na UCC, sendo que 54% (47% + 7%) dos entrevistados concordam que os cursos estão estruturados de forma a estimular o aprendizado.

Percebe-se, também, que 52% (35% + 17%) dos colaboradores discordam que se sentem motivados a realizar os cursos na UCC.

Verifica-se que 56% (41% + 15%) dos entrevistados discordam que os cursos têm correlação/aderência com as atividades que desenvolvem.

Verificou-se na fundamentação teórica que o empregado tem a necessidade de manter-se atualizado para garantir sua empregabilidade e reforçar as suas competências. O fato de uma parcela dos colaboradores da pesquisa sentirem-se desmotivados a realizar os cursos na UCC pode se dá pelo fato de como empregados públicos, já terem garantida a sua empregabilidade.

A realização dos cursos na UCC tem como um dos atrativos, a pontuação em PSI, sendo que aqueles colaboradores que não se enquadram neste perfil, que não estão buscando ascensão profissional, podem sentir-se desmotivados, além do fato da imposição de realização de no mínimo 10 cursos/ano para atingir a meta do IGP.

O resultado de que os entrevistados discordam que os cursos têm correlação/aderência com as atividades que desenvolvem confronta a idéia do Modelo Pedagógico da UCC que estruturou os cursos em Escolas, de acordo com a área profissional dos colaboradores.

5.3 Educação Corporativa

Verifica-se a seguir, a percepção dos colaboradores CAIXA, quanto ao aproveitamento dos cursos disponíveis na UCC.

Tabela 8 – Educação corporativa

Educação Corporativa	Concordo plenamente		Concordo		Discordo		Discordo plenamente		Total	
	n	%.	n	%.	n	%.	n	%.	n	%.
Realizo os 10 cursos/ano necessários para atingir a meta do IGP	44	53%	36	44%	3	3%	-	-	83	100%
Consigo concluir os cursos no prazo determinado	26	31%	47	57%	09	11%	1	01%	83	100%
Acompanho sistemat. meu currículo e as trilhas de aprendizagem	25	30%	44	53%	12	15%	2	2%	83	100%
Realizo mais de 10 cursos/ano buscando ampliar meus conhecimentos	26	31%	26	31%	22	27%	9	11%	83	100%

Analisando a tabela 8, percebe-se que 97% (53% + 44%) dos colaboradores entrevistados, realizam os 10 cursos/ano necessários para atingir a meta do IGP e que 88% (31% + 57%) conseguem concluir os cursos no prazo determinado.

Verifica-se também que 83% (30% + 53%) dos entrevistados acompanham sistematicamente seus currículos e as trilhas de aprendizagem e que 62% (31% + 31%) realizam mais de 10 cursos/ano, buscando ampliar seus conhecimentos.

Os resultados apurados vão de encontro à estratégia da empresa, ou seja, seus colaboradores estão se autodesenvolvendo, utilizando a UCC como ferramenta, estão se qualificando e a instituição torna-se cada vez mais competitiva no mercado global.

O resultado que 83% (30% + 53%) dos entrevistados acompanham sistematicamente seu currículo e as trilhas de aprendizagem é muito positivo, pois este processo é dinâmico, as trilhas mudam novos cursos são incorporados, os colaboradores devem estar sempre atentos para manterem-se com seus currículos atualizados.

Também tivemos um percentual significativo de funcionários que realizam mais de 10 cursos/ano, buscando ampliar os seus conhecimentos, o que demonstra novamente um aspecto positivo, que denota que os colaboradores estão indo além

das metas do IGP, estão realizando cursos para ampliar conhecimentos e habilidades, estão ainda mais interessados no seu autodesenvolvimento.

5.4 Papel dos Gestores

A seguir, verifica-se a percepção dos colaboradores CAIXA quanto ao papel dos gestores na organização.

Tabela 9 – Papel dos gestores

	Concordo plenamente		Concordo		Discordo		Discordo plenamente		Total	
	n	%.	n	%.	n	%.	n	%.	n	%.
Papel dos Gestores										
Meu superior hierárquico auxilia-me indicando o caminho, de acordo com os cursos da UCC disponíveis	8	10%	31	37%	27	32%	17	21%	83	100%
Tenho tempo suficiente para realização dos cursos	10	12%	24	29%	31	37%	18	22%	83	100%

Percebe-se, também que 59% (37% + 22%) dos entrevistados discordam que tenham tempo suficiente em sua jornada para a realização dos cursos.

Os resultados apurados confrontam a idéia de nossos autores de que os gestores são co-responsáveis no processo de autodesenvolvimento de seus colaboradores.

Ao analisar as melhores práticas de educação corporativa, fica evidente a importância de os líderes e gestores assumirem seu papel de educadores. É fundamental que eles se envolvam e se responsabilizem pela educação e aprendizagem de suas equipes e se comprometam com todo o sistema.

Portanto, mais uma vez o papel dos líderes e gestores é vital, não só por serem agentes de disseminação, consolidação e transformação da cultura empresarial, mas principalmente porque será pela atuação exemplar que serão

percebidos como lideranças educadoras, cujo modelo de comportamento deve ser seguido e buscado pelos demais colaboradores da empresa.

5.5 Ascensão Profissional

Verifica-se a seguir, a percepção dos colaboradores CAIXA, quanto a busca da ascensão profissional via cursos da UCC e PSI.

Tabela 10 – Ascensão profissional

	Concordo plenamente		Concordo		Discordo		Discordo plenamente		Total	
	n	%.	n	%.	n	%.	n	%.	n	%.
Ascensão Profissional										
Os cursos UCC contribuem p/ a ascensão profissional	16	19%	36	44%	20	24%	11	13%	83	100%
Realizo mais de 10 cursos/ano, completo as trilhas de aprendizagem visando uma boa pontuação em PSI	19	23%	31	37%	23	28%	10	12%	83	100%
Participei de PSI nos últimos dois anos	26	31%	15	18%	11	13%	31	38%	83	100%

Analisando a tabela 10, percebe-se que 63% (19% + 44%) dos colaboradores concordam que os cursos da UCC contribuem para a ascensão profissional e que 60% (23% + 37%) deles concordam que realizam mais de 10 cursos/ano, completam as trilhas de aprendizagem, visando uma boa pontuação em PSI.

Percebe-se também que 51% (13% + 38%) dos colaboradores discordam que participaram de PSI nos últimos dois anos.

Os resultados demonstram que os colaboradores deste setor da empresa, estão realizando os cursos da UCC, visando à ascensão profissional.

Lembrando que a sistemática de PSI é recente na organização, 67% dos colaboradores possuem função gratificada, sendo que 90% destas funções foram providas mediante indicação do Colegiado da Gerência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um mercado global, inovações tecnológicas na educação superior e uma reorganização contínua no ambiente de negócios formam a nova realidade que as organizações e seus funcionários estão enfrentando nos dias de hoje. Para competir com sucesso, será necessário no mínimo um desempenho de primeiríssima qualidade. As demandas sobre os trabalhadores, no sentido de que eles se especializem em apenas uma tarefa limitada e repetitiva, não se aplicam mais. Agora, trabalhadores de chão de fábrica até a central de atendimento de serviços a clientes e, finalmente, o grupo de executivos precisa pensar e agir em níveis mais altos. Para um número cada vez maior de empresas, a opção é cada vez mais inflexível: partir para um desempenho de alta qualidade ou ficar para trás, o que pode significar desaparecer.

As universidades corporativas representam uma tentativa de vencer esse desafio. A aprendizagem contínua, uma intensificação no foco em conhecimentos empresariais amplos, porém, profundos e, o mais importante, a formação de parceria com fornecedores clientes e educadores está surgindo como dimensões das melhores práticas em educação e desenvolvimento corporativos.

O modelo de capacitação inovador e altamente desenvolvido representado pelas universidades corporativas é um parâmetro valioso para empresas de todos os tipos e tamanhos interessadas em aprimorar seus programas de educação corporativa. No limiar do século vinte e um, as qualificações da força de trabalho serão fundamentais para a competitividade das empresas. Todas elas, independente de serem instituições públicas ou privadas, terão de desenvolver estratégias para

promover a aprendizagem contínua no ambiente de negócios a fim de competir com sucesso no mercado global.

Neste contexto, a empresa, objeto da pesquisa, criou a Universidade Corporativa CAIXA, cujo papel primordial é garantir que o repasse de experiências e a troca de conhecimentos entre as pessoas possam fluir permanentemente como ação intencional e institucionalizada objetivando a aprendizagem e a conseqüente maximização de resultados empresariais.

A UCC cuja concepção de aprendizagem baseia-se na relevância da ação educativa para a construção de mentes críticas, criativas e, sobretudo, capazes de estabelecer paralelos entre o conhecimento e a prática vigentes na empresa.

Este estudo teve como abordagem a prática vivenciada pelos colaboradores, na realização dos cursos na Universidade Corporativa CAIXA, verificando o propósito dos empregados na realização dos mesmos.

O público objeto do estudo foram os funcionários da Regional do FGTS no RS, equipe com 105 colaboradores, com sede em Porto Alegre.

A pesquisa, bem como o referencial teórico nos permitiu assegurar que à medida que se consolidava a Sociedade do Conhecimento, o capital intelectual deixou de ser uma fração do total dos ativos e passou a representar a parcela mais importante, maior que o capital patrimonial. A verdadeira riqueza de uma organização passou a derivar do conhecimento aplicado ao trabalho para criar valor e não do patrimônio acumulado.

Estimular as pessoas a criar, buscar, preservar, valorizar e compartilhar novas interpretações sobre a realidade em que trabalha, seria o papel principal de um sistema de gestão do conhecimento, segundo palavras de Fischer (2002 apud EBOLI, 2004. p. 67).

A pesquisa mostrou que a realização de cursos na Universidade Corporativa CAIXA, fica registrada no currículo interno do empregado, os quais fazem parte da etapa "Trajetória Profissional e Educacional" nos Processos Seletivos Internos, para provimento de funções gratificadas, de acordo com o Programa de Funções Gratificadas da empresa, ou seja, é a forma de ascensão profissional.

Por outro lado, também se verifica que a Superintendência Nacional do FGTS, estipula como metas do Índice de Gestão de Pessoas, que os empregados realizem no mínimo 10 cursos/ano na UCC.

Pelos percentuais apurados na coleta de dados, verificou-se que os colaboradores não se sentem motivados a realizar os cursos na UCC e também afirmam que os cursos não têm correlação/aderência com as atividades que desenvolvem. Por outro lado quase a totalidade dos empregados realiza os dez cursos/ano para atingir a meta do Índice de Gestão de Pessoas.

Verificou-se que entre os empregados que já possuem função de confiança, a educação formal já está adiantada e os mesmos sentem-se motivados a realizar os cursos da UCC, para estarem sempre preparados para futuros Processos Seletivos Interno.

Segundo Eboli (2004), do ponto de vista do indivíduo, é preciso um estágio de maturidade e autoconhecimento que permita a conscientização do real sentido da aprendizagem e do desenvolvimento para que se instalem as competências humanas críticas ao sucesso da empresa onde trabalha.

apesar de haver empregados com poucas aspirações que, no máximo, desejam perpetuar seus empregos, outros aspiram a uma carreira, à ascensão profissional ou simplesmente a sua escolha para ambiciosos desafios (SABBAG, 2007, p. 97).

Observou-se que um percentual de 63% de empregados que realizam mais de 10 cursos/ano, buscando ampliar seus conhecimentos, isso denota a premissa básica da Educação Corporativa, que o trabalhador tem que impulsionar o seu autodesenvolvimento, pois as empresas não aceitam mais que a responsabilidade pelo treinamento fique somente sob sua tutela. Este deve ser mais uma opção individual do trabalhador e a empresa direciona os caminhos para a pesquisa, a busca de informação e os caminhos para o crescimento.

Segundo Eboli (2004, p. 120),

[...] hoje, mais do que nunca, exige-se do profissional, atitudes mais complexas e integrais, maior capacidade de pensar e executar. A postura voltada ao autodesenvolvimento e à aprendizagem caracteriza o perfil de gestores e colaboradores do próximo milênio.

Com referência ao papel dos gestores, segundo Senge (1994, p.103),

na organização de aprendizagem, os líderes são projetistas, professores e regentes. Tais papéis exigem novas habilidades: a capacidade de construir uma visão compartilhada, de trazer à superfície e questionar os modelos mentais vigentes e de incentivar padrões sistêmicos de pensamento. Em suma, nas organizações que aprendem, os líderes são responsáveis por construir organizações nas quais as pessoas possam estar continuamente

expandindo sua capacidade de criar seu futuro – isto é, os líderes são responsáveis pelo aprendizado.

Considerando que os líderes são co-responsáveis pelo aprendizado, a empresa deve estimular e oferecer todo o apoio necessário para que o indivíduo possa empreender seu desenvolvimento e sua carreira. Mas o que constatamos na pesquisa é que o líder na CAIXA tem que melhor se preparar para desempenhar o seu papel de educador, formador e orientador no cotidiano do trabalho, criando um ambiente em que os membros da equipe se sintam motivados a utilizar toda a sua potencialidade e a buscar sempre padrões elevados de desempenho.

O objetivo do presente estudo era perceber se os empregados da CAIXA, da Regional do FGTS no RS, estão utilizando os cursos da UCC visando à ascensão profissional. A pesquisa verificou que 63% dos empregados concordam que os cursos da UCC contribuem para a ascensão profissional e 60% dos empregados realizam mais de 10 cursos/ano e completam as trilhas de aprendizagem, visando uma boa pontuação em Processo Seletivo Interno.

Em uma área em que 67% dos empregados já possuem função gratificada, denota-se que os empregados continuam buscando a ascensão profissional, e uma das maneiras é a realização dos cursos da Universidade Corporativa CAIXA.

Os empregados recentemente admitidos necessitam buscar também a educação formal, mais precisamente os cursos de Pós-Graduação, para poder concorrer com chances de ser selecionado num Processo Seletivo Interno.

Na Regional do FGTS no RS, 36% dos empregados já possuem cursos de graduação e 40% dos empregados possuem curso de pós-graduação ou estão cursando.

Verifica-se uma equipe preocupada com o seu autogerenciamento da carreira, onde a mesma está sendo considerada uma competência importante, enfatizada em várias universidades corporativas.

Este trabalho tem suas limitações, um delas é que o público alvo foram os colaboradores da CAIXA, especificamente da Regional do FGTS do RS, área administrativa e sem atendimento ao público, com plano de carreira diverso de um ponto de venda (Agência), portanto foi uma pesquisa específica. A empresa é composta por áreas administrativa e comercial, cada qual com estrutura e planos de carreira distintos.

Fica como sugestão para futuros trabalhos nesta temática, na empresa, que seja estudado a percepção dos empregados das agências, para assim se obter, juntamente com este trabalho, uma visão mais abrangente do significado dos cursos da Universidade Corporativa CAIXA, para o corpo funcional, com vistas à ascensão profissional.

REFERÊNCIAS

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Modelo pedagógico Universidade CAIXA**. Brasília, 2010.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

DRUCKER, Peter. **A organização do futuro**. São Paulo: Futura, 1997.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil Mitos e Verdades**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA Jr, Moacir de Miranda (Org). **Gestão estratégica do conhecimento** – Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FREITAS, Rogério Afonso; QUINTANILLA, Leslie Witting; NOGUEIRA, Ari dos Santos. **Portais corporativos** – Uma ferramenta estratégica para a gestão do conhecimento. 1. ed. São Paulo: Brasport, 2004.

GDIKIAN, Elizabeth Ayres; SILVA, Moisés Correia. **Educação estratégica nas organizações** – Como as empresas de destaque gerenciam o processo de educação corporativa. 1. ed. São Paulo: ABRH, 2002.

LIMONGI – FRANÇA, Ana Cristina et al. **As pessoas na organização**. 12 ed. São Paulo: Gente, 2002.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa** – A Gestão do Capital Intelectual Através das Universidades Corporativas. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

RICARDO, Eleonora Jorge (Org.). **Educação corporativa e educação a distância**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Espirais do conhecimento** – Ativando, grupos e organizações. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. 6. ed. São Paulo: Best Seller, 1994.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento e e-learning na prática**. 1. ed. São Paulo: Negócio, 2000.

WOOD, Thomaz; PICARELLI, Vicente. **Remuneração e carreira – Por Habilidades e por Competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

APÉNDICE

Questionário A – Perfil dos respondentes

Prezado(a) Colega,

Este é um instrumento de pesquisa que procura saber a sua opinião sobre os Cursos da Universidade Corporativa CAIXA, se eles contribuem para a ascensão profissional dos empregados da RSAFG/PO. O mesmo servirá de base para a monografia de conclusão de curso de pós-graduação em Gestão Pública, pela Universidade Federal de Santa Maria, da colega Simone Affonso Farias. Responda de forma sincera, não é necessário identificar-se, não coloque seu nome. Agradeço a sua participação.

DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

SEXO: masculino feminino

IDADE: < 20 anos
 21 a 30 anos
 31 a 40 anos
 41 a 50 anos
 51 a 60 anos
 acima de 60 anos

ESCOLARIDADE:

- Ensino Médio completo
- Ensino Superior incompleto
- Ensino Superior completo
- Pós-graduação especialização cursando
- Pós-graduação especialização completo
- Pós-graduação Mestrado completo
- Doutorado completo

TEMPO EM QUE ATUA NA CAIXA

- < 10 anos
- de 10 a 20 anos
- de 21 a 30 anos
- de 31 a 40 anos

TEMPO EM QUE ATUA NA RSAFG/PO

- < 10 anos
- de 10 a 20 anos
- de 21 a 30 anos
- de 31 a 40 anos

POSSUI FUNÇÃO GRATIFICADA

- SIM NÃO

Questionário B – Perguntas fechadas

Marque com um X a opção que melhor expressa sua opinião, conforme a escala abaixo:

	Concordo Plenamente	Concordo	Discordo	Discordo Plenamente
	4	3	2	1
1 – Me sinto motivado a realizar os cursos da UCC.				
2 – Consigo aplicar o conhecimento adquirido.				
3 – Tenho tempo suficiente em minha jornada para a realização dos cursos.				
4 – Os cursos estão estruturados de forma a estimular o aprendizado.				
5 – Consigo concluir os cursos no prazo determinado.				
6 – Realizo os 10 cursos/ano necessários para atingir a meta do Índice de Gestão de Pessoas.				
7 – Realizo mais de 10 cursos/ano, buscando ampliar meus conhecimentos.				
8 – Realizo mais de 10 cursos/ano, completo as trilhas de aprendizagem, visando uma boa pontuação em Processo Seletivo Interno.				
9 – Acompanho sistematicamente meu currículo e as trilhas de aprendizagem.				
10 – Meu superior hierárquico, me auxilia no meu desenvolvimento, indicando o caminho, de acordo com os cursos da UCC disponíveis.				
11 – Participei de PSI nos últimos 2 anos.				
12 – Os cursos da UCC contribuem para a ascensão profissional.				
13 – Os cursos têm correlação/aderência com as atividades que desenvolvo.				