

## **Avaliação de Universidades Corporativas**

Área temática: Gestão pela Qualidade Total

**Hellen Costa Ramos, M.Sc. UFF/MSG**

hellencost@gmail.com

**Sergio Murilo de Souza Garcia, M.Sc. UFF/MSG**

sergiomgarcia@id.uff.br

**Leonardo Soares Francisco de Almeida M.Sc. UFF/MSG**

leonardosoares@id.uff.br

**Louise Rosa de Araujo, M.Sc. UFF/MSG**

louiserosaaraujo@gmail.com

**Rosana Therezinha Queiroz de Oliveira, D.Sc. UFF/MSG**

rosanatherezinha@id.uff.br

***Resumo:** Este trabalho tem o propósito de identificar os Indicadores de mensuração de qualidade utilizados pelas Universidades Corporativas do Banco do Brasil e da Petrobras, que conduzam a resultados efetivos, ratificando os esforços da organização na difusão da educação e do conhecimento corporativo essenciais para o sistema de treinamento corporativo. A metodologia adotada baseia-se no estudo exploratório, na revisão bibliográfica e em sites das Universidades Corporativas analisadas. A pesquisa permitiu observar que cada empresa utiliza um método de mensuração de resultados, e apesar de serem consideradas como de ponta na área de Educação Corporativa, a área de RH/T&D pode não possuir, ou ainda não ter atingido um nível de gerenciamento que propicie a utilização de ferramentas capazes de mensurar o retorno do investimento em treinamento de forma sistemática;*

***Palavras-chaves:** Educação Corporativa. Universidade Corporativa. Indicadores de desempenho.*

## 1. INTRODUÇÃO

A Educação, concebida em sua definição etimológica<sup>1</sup> como o processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral, visa à integração individual e social, mas também tem sido muitas vezes empregada em sentido demasiadamente amplo, para designar o conjunto de influências que, sobre a inteligência exercem os outros homens (HOLANDA, 2008).

O sociólogo Durkheim (1858-1917) percussor da Sociologia da Educação, define Educação, como:

(...) a Educação é a ação exercida, pelas gerações adultas, sobre as gerações que não se encontram ainda preparadas para a vida social; tem por objeto suscitar e desenvolver, na criança, certo número de estados físicos, intelectuais e morais, reclamados pela sociedade política, no seu conjunto e pelo meio especial a que a criança, particularmente, se destine (DURKHEIM, 1978, p. 41).

Durkheim (1978) comenta que a influência sobre os homens é diversa, seja pelos processos ou pelos resultados daquela que provém dos homens. A ação dos membros de uma mesma geração, uns sobre outros, difere da que os adultos exercem sobre as crianças e adolescentes.

Segundo Kant (1996), “o fim da Educação é desenvolver em cada indivíduo, toda a perfeição de que ele seja capaz” Perfeição, pode ser entendida como o desenvolvimento harmônico de todas as faculdades humanas?

As definições apresentadas até o momento têm em comum o fato de considerarem a Educação como ideal, perfeita, apropriada a todos os homens, indistintamente; é essa educação universal, sendo a única que os teóricos se esforçam por definir.

Em verdade, a Educação tem variado infinitamente com o tempo, meio de ensino e nível educacional.

Desse modo, chega-se ao final do século XX, com a educação saindo dos bancos das escolas para, com muita ênfase, preencher os vazios dos ambientes corporativos, alterando rumos e transformando organizações e pessoas em pilares de sustentação competitiva. As mudanças são inevitáveis e a História avança.

A Educação Corporativa surge nesse cenário como a estratégia viável, tanto financeira quanto em sua capacidade de atender ao desafio de forma eficaz e eficiente, levando para a Universidade Corporativa a missão de capacitar em consonância com as

---

<sup>1</sup> Etimológica – sentido primário, origem da palavra.



necessidades, objetivos e filosofia da empresa, mas principalmente de se alcançar um aprimoramento contínuo dos talentos provocadores da diferenciação competitiva. Assim, indo de encontro às teorias de Éboli (2004, p. 44) as práticas de educação corporativa vão, cada vez mais, propiciar uma atuação profissional impregnada de personalidade, “criando condições para o desenvolvimento do conhecimento criador e da postura empreendedora e para o florescimento de líderes eficazes”.

Assim sendo, a gestão das pessoas e do conhecimento tornam-se fatores fundamentais para dar sustentação a essas transformações, imprimindo um caráter diferenciador na competitividade que as organizações são submetidas em nível global.

Partindo dos princípios de educação corporativa e conseqüentemente da universidade corporativa como estratégia de negócio.

Pretende-se, com o artigo, oferecer uma contribuição que permita ampliar o entendimento a respeito das Universidades Corporativas como estratégia seguida pelas organizações para atrair, capacitar, desenvolver e reter talentos, bem como atingir o aprimoramento contínuo.

Desmembrando-se o objetivo geral, o estudo centra sua investigação nos seguintes pontos específicos:

Identificar os Indicadores de mensuração de qualidade utilizados pela Universidade Corporativa Banco do Brasil e Universidade Corporativa da Petrobras;

## **2. Método**

Segundo Demo (1994 e 2000), pode-se distinguir, pelo menos, quatro gêneros de pesquisa, mas tendo em conta que nenhum tipo de pesquisa é auto-suficiente, pois "na prática, mesclamos todos, acentuando mais este ou aquele tipo de pesquisa" (2000, p. 22). Parte-se do princípio que o presente artigo teve como vertente metodológica a pesquisa bibliográfica e exploratória como predominantes.

Em relação à pesquisa exploratória e bibliográfica, esta é realizada por meio do levantamento de informações teóricas já analisadas e publicadas nas bases de dados Scopus, ISI, Scielo, através dos Periódicos da CAPES, em livros, dissertações e tese



publicadas e website das universidades Corporativas pesquisadas Banco do Brasil e Petrobras.

### **3. Universidade Corporativas – Conceitos**

A Universidade Corporativa é definida por Meister (1999, p. 29) como: "um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização".

Já Alperstedt (2001, p. 23) explica a expressão Universidade Corporativa, como:

o termo "corporativo" significa que a universidade é vinculada a uma corporação e que serviços educacionais não constituem seu principal objetivo;

o termo "universidade" não deve ser entendido dentro do contexto do sistema de ensino superior, no qual designa a educação de estudantes e o desenvolvimento de pesquisa em várias áreas do conhecimento, uma vez que "universidade corporativa" oferece instrução específica, sempre relacionada à área de negócio da própria organização.

Vianna (2003) considera que o conceito de Universidade Corporativa mais consistente que o tradicional departamento de treinamento e desenvolvimento.

Para Vianna, as Universidades Corporativas têm como meta principal a criação de vantagem competitiva sustentável para a empresa e se multiplicam em âmbito nacional e internacional, além de que seu desenvolvimento, trás um novo foco para a gestão do conhecimento e, conseqüentemente, uma maneira diferenciada das organizações gerirem seus ativos intangíveis.

No entanto, deve-se observar que o modelo corporativo de aprendizagem organizacional não está isento das ameaças oriundas de modismos, podendo gerar problemas decorrentes de inadequações estratégicas e operacionais, que levam a pouca aceitação institucional por parte dos colaboradores das instituições patrocinadoras desse modelo.

#### **3.1 . Estratégia na Vantagem Competitiva**



As Universidades Corporativas apresentam-se como uma tentativa de as organizações buscarem esforços para que o processo de desenvolvimento das pessoas tenha caráter contínuo e alinhamento estratégico.

Parte-se do princípio que as pessoas contribuem para a produção, acumulação e difusão do conhecimento, além de desenvolver novas competências nas organizações. Por meio da Universidade Corporativa, as empresas tentam superar o modelo estático da área de Treinamento e Desenvolvimento, adotando um sistema educacional corporativo.

Corroborando a idéia de Meister (1999), mencionadas anteriormente, Fleury (2003) comenta que nos últimos anos tem crescido o número de empresas que ancoram o conceito de competência ao saber agir e, o seu desenvolvimento passa a agregar valor à organização e naturalmente ao indivíduo. Meister reforça a crença nesses princípios ao proferir que:

as empresas vêm descobrindo que devem fazer mais do que proporcionar treinamento específico aos funcionários se quiserem ter sistemas inteligentes e obter uma vantagem competitiva (MEISTER, 1999, p. 56).

as universidades corporativas estão prosperando porque muitas empresas têm a meta de sustentar a vantagem competitiva inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional (MEISTER, 1999, p. 19).

Assim sendo, as organizações para criar relacionamentos mais profundos com os clientes, transformam as salas de aula em infra-estruturas de aprendizagem, que conduzem a novas oportunidades e a novos mercados globais. Indo assim de encontro à crença de que fatores internos são mais difíceis de serem copiados ou disponibilizados à concorrência (CARBONE, 2006).

Parece de senso comum entre os autores pesquisados, que a sustentação da vantagem competitiva está diretamente ligada à capacidade de identificar, construir e desenvolver novas competências. Caracterizando que o ativo mais significativo para a organização são as pessoas e o conhecimento que elas possuem.

Por serem inesgotáveis, o conhecimento e seu capital intelectual apresentam-se como os bens de maior valor para a sociedade e sua utilização de forma eficiente é o meio para atingir a vantagem competitiva.



O diferencial competitivo pode ser obtido através do desenvolvimento e implantações de soluções que alinhem as competências das organizações com as de seus colaboradores, promovendo a disseminação do conhecimento e desenvolvimento de novas práticas que aperfeiçoem os processos.

A organização deve, assim, buscar a competitividade e a sustentabilidade de seus negócios, determinando o investimento mais adequado para desenvolver competências de forma contínua e, que esteja de acordo com o modelo de gestão por competência adotada.

Marisa Éboli (2004), partindo da mesma premissa, considera a Universidade Corporativa veículo capaz de capacitar as pessoas com as competências humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias do negócio de uma organização.

Para Meister (1999, p. 67-82) a Universidade Corporativa deve ter por premissa dez componentes fundamentais para o desenvolvimento de seu projeto:

- **Formar um sistema de controle:** Criação de um sistema de controle, em que não apenas o principal mentor esteja envolvido, mas outros gerentes se reúnem para desenvolver uma visão compartilhada da Universidade Corporativa;
- **Criar uma Visão:** A declaração de visão deve ser inspiradora, memorável, confiável e concisa.
- **Recomendar o alcance e a estratégia de obtenção de recursos:** precisa definir o alcance de suas operações – o leque de funcionários atendidos e de programas oferecidos. Treinar todos os elementos-chaves da cadeia de valor. Ela tem de treinar – ou pelo menos englobar – Clientes e fornecedores e comunicar-lhes as suas estratégias.
- **Criar uma organização:** Centralizar as funções estratégicas da educação do funcionário: definir a filosofia de aprendizagem, o controle geral, o desenvolvimento do projeto, o registro, a administração, a avaliação e o marketing e deixar a responsabilidade pela apresentação para cada local e / ou região.
- **Identificar Interessados:** É importante identificar seu objetivo, audiência-alvo, problema empresarial e a lacuna que existe entre as qualificações, competências e conhecimento atuais e futuros, necessários para o sucesso da organização.
- **Criar Produtos e Serviços:** Quando estiver claro quais são as qualificações, o conhecimento e as competências que a empresa exigirá no futuro, sua próxima tarefa será desenvolver u modelo de soluções de aprendizagem.
- **Selecionar parceiros de Aprendizagem:** Uma vez criado o modelo de aprendizagem, a próxima etapa será selecionar os parceiros, que vão



desde fornecedores de treinamento, consultores e instituições de educação superior até empresas de educação com fins lucrativos.

- **Esboçar uma Estratégia de Tecnologia:** A tecnologia é adequada às necessidades do aluno?; Ela está disponível e é justificável? E Simula condições reais de trabalho.
- **Criar um sistema de Avaliação:** Propor investimentos de longo prazo no capital humano. Quanto tempo seria suficiente? **Adotar** uma visão de longo prazo em relação a um investimento em aprendizagem significa avaliar longitudinalmente o que acontece com os “graduandos” desses programas. Eles são promovidos e assumem posições de liderança na organização? Qual é o impacto de longo prazo sobre a organização? Ter um sistema que acompanhe o aluno em tempo real.
- **Comunicar...Comunicar...Comunicar:** Os membros do conselho devem ser primeiro alvo da comunicação; Criar veículos marcantes de Comunicação; Desenvolver veículos audaciosos de comunicação; divulgar o sucesso da universidade corporativa tem a ver tanto com clientes como com participantes externos.

Em verdade, as Universidades Corporativas consolidam a filosofia de aprendizagem da organização, ao oferecer aos funcionários, o conhecimento e as competências necessárias para que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

A universidade corporativa funciona de forma diferenciada, de acordo com a estratégia de cada empresa e ramos de negócios os mais diversos, no entanto, a maioria conta com a parceria e o respaldo pedagógico de universidades públicas ou renomadas entidades privadas registradas no Ministério da Educação. Este é um requisito necessário para que os cursos de graduação e pós-graduação sejam reconhecidos e aceitos pelo governo.

Os fatores como educar e qualificar os trabalhadores para elevar os patamares de desempenho das empresas conduz para a criação de uma vantagem competitiva sustentável:

- **o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento de seus colaboradores.**

Surge assim o interesse de implantar as universidades corporativas como instrumento para o alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos de acordo com as estratégias empresariais, por meio da aprendizagem permanente.

A perspectiva do aprendizado e crescimento contínuo, ao lado de uma infraestrutura eficiente, certamente contribuirá para a eficácia organizacional e equilíbrio financeiro a curto e longo prazo. Em relação aos objetivos da perspectiva financeira, do cliente e dos processos internos, serão atingidos se houver aprendizado e crescimento dos recursos humanos, ao desenvolverem suas atividades.

## **4 DESEMPENHO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS POR MEIO DE INDICADORES A PARTIR DO ESTUDO DE TRÊS CASOS EMPRESARIAIS**

A avaliação das atividades das Universidades Corporativas deve utilizar métricas que estejam alinhadas com a estratégia institucional.

Ao definir a estratégia competitiva, cada organização identifica competências fundamentais ao seu negócio e conseqüentemente, as competências impreteríveis ao desenvolvimento de cada função, podendo, desse modo, ser vista a competência organizacional, de acordo com Tarapanoff e Aguiar (2006), como a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços e o seu desenvolvimento ter como objetivo aprimorar o desempenho organizacional, fornecendo diferenciação e competitividade às empresas.

A pesquisa bibliográfica realizada conduziu à consulta de três organizações – Banco do Brasil, Petrobras, Correios, onde são praticadas a educação corporativa e, em decorrência, foram criadas as Universidades Corporativas.

Nos itens que se seguem serão apresentadas um pouco da história de cada uma dessas empresas, a forma adotada para avaliar seus resultados, enfim, o critério utilizado para a medição de sua efetividade.

A primeira empresa a ser apresentada é a Universidade Corporativa do Banco do Brasil.

Os dados foram coletados na página eletrônica da organização e em entrevista encaminhada via correio eletrônico a dirigente responsável divulgado, na página eletrônica em questão.

### **4.1 UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL**

Apesar do Sistema de Educação Corporativa do Banco do Brasil (BB) existir desde 1965, a sua Universidade foi criada em 11 de Julho de 2002, com a finalidade de dar continuidade à evolução desta Educação, tendo como proposta o desenvolvimento das quatro aprendizagens consideradas essenciais para os profissionais do século XXI, segundo a UNESCO (BB, 2007).

Assim, a Universidade Corporativa do Banco do Brasil (UniBB), em sua página eletrônica, disponibiliza os conceitos das aprendizagens essenciais para a melhor aplicabilidade das estratégias institucionais, ao se propor a desenvolver as quatro aprendizagens essenciais:

- *Aprender a Conhecer* - conciliar uma cultura geral, ampla o suficiente, com a necessidade de aprofundamento em uma área específica de atuação, construindo as bases para se aprender ao longo de toda a vida;





- *Aprender a Fazer* - desenvolver a capacidade de enfrentar situações inusitadas que requerem, na maioria das vezes, o trabalho coletivo em pequenas equipes ou em unidades organizacionais maiores; assumir iniciativa e responsabilidade em face das situações profissionais;
- *Aprender a Conviver* - perceber a crescente interdependência dos seres humanos, buscando conhecer o outro, sua história, tradição e cultura e aceitando a diversidade humana. A realização de projetos comuns, a gestão inteligente e pacífica dos conflitos envolvem a análise compartilhada de riscos e a ação conjunta em face dos desafios do futuro;
- *Aprender a Ser* - desenvolver a autonomia e a capacidade de julgar, bem como fortalecer a responsabilidade pelo autodesenvolvimento pessoal, profissional e social (BB, 2008, p. 2).

Em seguida, revela os princípios metodológicos pelos quais o processo educacional na Universidade Corporativa é orientado:

- *Participante*: sujeito da educação - o aprendiz é reconhecido como agente da educação; daí ser denominado "participante". É ressaltada a dimensão da cidadania, ou seja, a ação efetiva de cada indivíduo para interferir no destino da comunidade. As tendências pedagógicas que buscam formatar o educando como ente passivo, mero receptor de conteúdos, são rejeitadas;
- *Problematização da Realidade* - os temas estudados referem-se a questões relevantes para os participantes e são apresentados de maneira não-dogmática. Nas ações educacionais internas, os problemas concretos do Banco são levantados e analisados pelos funcionários, possibilitando o desenvolvimento da capacidade crítica, a partir de uma visão multilateral da realidade;
- *Método Socializador e Dialógico* - o trabalho educacional é cooperativo, dirigido à elaboração conjunta de um saber que resulta da síntese entre teoria e prática. Além das técnicas de ensino individuais, utilizam-se técnicas socializadoras, fundamentadas no diálogo e no trabalho em equipe;
- *Democratização do Saber* - a vida no trabalho e na sociedade é parte da produção coletiva do saber; assim, o conhecimento e a oportunidade de aprender são compartilhados num espaço de igualdade;
- *Educação Contínua* - a aprendizagem é fundamentada na visão da educação como processo permanente e no propósito de autodesenvolvimento, favorecendo a humanização dos homens e mulheres que participam da ação educativa. A educação no trabalho é dinâmica e contínua e leva em consideração a atividade (tarefa), as pessoas (funcionários) e o contexto (ambiente);
- *Visão Global e Integrada da Dinâmica do Banco* - as ações educacionais direcionadas aos funcionários consideram o Banco do Brasil em sua totalidade (unidades, funcionários, clientes, fornecedores e parceiros) e em suas relações com o País e o mundo. A interdisciplinaridade e a troca de experiências entre os funcionários concretizam a idéia da dependência entre as partes e o todo. O planejamento educacional procura adequar o processo de ensino-aprendizagem às características do Banco, inserido num contexto social em permanente transformação.

Os princípios filosóficos e organizacionais estão pautados no profissional do banco como um sujeito do seu processo formativo, isto é, participa da ação que gera o seu próprio crescimento e o desenvolvimento da Organização. É uma pessoa que, ao lidar com os desafios, faz a diferença, na medida em que detém capacidade intelectual, conhecimentos e valores que conferem um caráter único à Empresa. Pode, assim, contribuir para o desenvolvimento das pessoas com as quais interage no dia-a-dia. É, também, agente de

resultados, capaz de posicionar o Banco do Brasil na liderança dos mercados em que atua. (BB, 2007).

De sua condição humana decorre que:

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

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

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

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

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

A Estratégia Educacional - As ações da Universidade fundamentam-se na estratégia de educação contínua, algo que ocorre ao longo de toda a carreira do indivíduo, que está em constante processo de transformação e de crescimento. A educação permanente representa a

contínua construção do ser humano, do seu saber e das suas aptidões, assim como da sua faculdade de julgar e de agir. As experiências profissionais, as tecnologias de aprendizagem, as atividades culturais e de lazer representam um potencial educativo que se soma à base educacional formal oferecida pela sociedade.

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

A estrutura da Universidade Corporativa do Banco do Brasil conta com 12 unidades regionais, localizadas nas principais capitais do País. Essas unidades oferecem confortáveis ambientes para aprendizagem e contam com profissionais experientes e preparados para prover opções de aperfeiçoamento pessoal e profissional aos funcionários da Empresa, além do provimento de todos os produtos e serviços de Gestão Estratégica de Pessoas em nível regional. No total, são 94 salas de aulas, podendo atender a 2600 treinados simultaneamente. Contam ainda com 11 auditórios, com capacidade total para 1100 pessoas. Para implementar a ampla gama de cursos presenciais, as unidades regionais são atendidas por mais de 1000 educadores corporativos, seus instrutores. (BB, 2007).

Além disso, a Universidade opera em constante interação com todos os segmentos do BB, com o meio acadêmico e com as mais variadas fontes de produção de conhecimento no Brasil e no Exterior.

Seus programas são 70% presenciais e 30% virtuais. Em relação ao ensino à distância, o Banco do Brasil aposta em variados tipos de tecnologia: impresso, em vídeo, TBC e Web.

Seu papel é desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos, por meio da criação de valor em soluções educacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da imagem institucional do Banco do Brasil. (BB, 2007)

A maior parte do corpo de instrutores é formada por executivos da empresa, que atua semestralmente em sala de aula. Os líderes têm papel de grande importância no processo de aprendizagem, assumindo sua condição de coaching, reforçado por meio de publicações impressas e de sessão específica no Portal da Universidade Corporativa. Os profissionais do banco desenvolvem e ministram internamente os programas sob a óptica de modelos pedagógicos.

Há no escopo dos programas parceria com instituições de ensino, consultorias, profissionais de educação e universidades tradicionais. Os principais parceiros são Universidade de São Paulo (USP), Fundação Getúlio Vargas (FGV), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), entre outros.

São vários tipos de cursos como: presenciais, a distância, no local de trabalho, via web, especializações, MBAS, ciclos de palestras, treinamentos contratados no mercado, treinamento no exterior, programa de desenvolvimento em idiomas, programa de formação e aperfeiçoamento em nível superior (bolsas de graduação, pós-graduação lato sensu, mestrado e doutorado), Programas Novos Gestores e Programa Excelência Executiva que possui um direcionamento estratégico.

Há projetos específicos para difundir o compartilhamento de ideias e conhecimentos através do Projeto Memória Técnica, no qual engloba a produção intelectual da empresa,

disponibilizando diversos documentos. Há ainda o Farol Gerencial, banco de dados quem reúne as melhores práticas gerenciais e pode ser consultado por todos os funcionários através do portal. Os programas são avaliados semestralmente em quatro níveis: reação, aprendizado, impacto no trabalho e impacto na organização.

A seleção dos programas que serão avaliados é levada em conta à abrangência massificada do público-alvo, a relevância do volume de investimentos (relação custo-benefício) e a importância estratégica.

Percebe-se que o caso Banco do Brasil responde a questão deste trabalho, visto que o que entende por Educação Corporativa, alinha-se perfeitamente com os conceitos aqui apresentados. Sua vantagem competitiva é ampliada ao gerenciar com excelência as competências individuais e organizacionais, impulsionado pela gestão do conhecimento a partir da utilização de sua Universidade.

A Universidade Corporativa do Banco de Brasil atende a Organização, aos seus colaboradores e a todo seu entorno contribuindo para o fortalecimento da imagem do Banco. Busca o desenvolvendo da excelência humana e profissional de seus públicos, estimulando a criatividade e a inovação.

Outra preocupação é com o desenvolvimento da cultura empresarial, ampliando as oportunidades de pesquisa, criando uma base corporativa de conhecimentos que assegura a competitividade.

Busca a ampliação da comunidade de aprendizagem, expandindo oportunidades educacionais ligadas à profissionalização, ao desenvolvimento da cidadania, da qualidade de vida, democratizando o acesso ao conhecimento, por meio de recursos de educação à distância, valorizando o papel de gestores e executivos que atuam como educadores e por fim estabelecendo parcerias com instituições de ensino.

Assim, Carbone, gerente-executivo de Educação e Desenvolvimento de Competências Profissionais do Banco do Brasil, em entrevista concedida em 2008, comenta que:

a expectativa é que as verbas para este setor sejam ampliadas a cada ano, como uma linha ascendente que sobe de acordo com o crescimento da empresa. Todo funcionário anualmente tem que atingir uma meta no Banco do Brasil. Hoje, o funcionário que não quer estudar não fica na empresa (CARBONE, 2008, p.2).

Segundo Carbone (2008), a Universidade Corporativa do Banco do Brasil oferece oportunidade para que todos os seus funcionários possam ter acesso aos cursos de graduação e pós-graduação. "Basta querer", afirma Carbone.

A instituição arca com 80% dos custos, o restante o profissional assume: "Atualmente 10 mil alunos estão se graduando por meio da Universidade Corporativa do BB e 8 mil estão concluindo pós-graduação *latu sensu*, especializada em desenvolvimento regional e sustentável e negócios financeiros", relata Carbone, 2008, p. 2.

#### **4.1.1 Indicadores de Acompanhamento e Gestão – Resultados da UniBB**

Carbone e Rufatto, em pesquisa realizada em 2006, ao considerarem como foco principal das atividades da UniBB, o desenvolvimento de competências profissionais, analisam modelo de gestão e mensuração de competências profissionais desenvolvido na

intenção de oferece insumos para o planejamento das ações de orientação profissional, de capacitação corporativa, de recrutamento e seleção e avaliação de desempenho profissional.

Segundo os mesmos autores, no Banco do Brasil, optou-se por adotar as dimensões do Balanced Scorecard (KAPLAN, 1997), chamados de Perspectivas Organizacionais, para orientar o desenvolvimento das competências organizacionais e profissionais.

Seguindo a metodologia de Kaplan (1997), as competências profissionais são mapeadas e descritas tomando por base a ação das pessoas e equipes no contexto em que sua função e o seu local de trabalho estão inseridos. Essa metodologia busca dar clareza aos participantes do processo com relação à expectativa de sua atuação. As competências mapeadas são classificadas nesses cinco grupamentos, dando também uma noção do equilíbrio do mapeamento com relação à estratégia da organização, ou seja, os mapeadores de competências são orientados a propiciar um equilíbrio na referência profissional / laboral com relação às definições estratégicas do BB.

Carbone e Rufatto (2006), dando seguimento à descrição da metodologia adotada pela UniBB, acrescentam que outra parte do processo é a interrelação das competências mapeadas com a taxonomia de conhecimentos baseada em classificação oficial.

Essa classificação permite que se faça um vínculo matricial com as várias ações de desenvolvimento existentes (cursos internos e externos, programas de leitura apoiados em bibliografia validada, filmografia, estágios etc) de modo a propiciar aos participantes do sistema (funcionários), a condição de buscar, no âmbito do conhecimento, opções para garantir a diminuição nos gaps de competências que lhes garantam um melhor desempenho, uma análise para a ascensão profissional ou o atendimento de interesses de aprimoramento pessoal.

A metodologia utilizada busca promover a relação entre as competências e as áreas de negócio e de apoio ao negócio, como também, a vocação das diversas unidades da empresa, de modo a possibilitar a identificação de talentos que possam contribuir de modo imediato com sua atuação para as necessidades das diversas áreas, possibilitando movimentações verticais (ascensão) e horizontais (movimentações) de maior qualidade para a organização.

Assim, os indicadores observados são determinadas a partir do mapeamento das competências profissionais, levando-se em consideração: a estratégia (perspectivas do balanced scorecard-BSC); e a vocação de cada unidade. Melhor dizendo, com um foco atento ao trabalho e às especificidades do serviço das áreas e aos conhecimentos em torno da profissão.

#### 4.2 UNIVERSIDADE CORPORATIVA DA PETROBRAS

Em 1938, época da criação do CNP, o conhecimento era todo importado mediante a contratação de técnicos estrangeiros. A preparação de brasileiros para a indústria petrolífera começou mesmo antes da criação da Petrobras, no tempo do Conselho Nacional do Petróleo (CNP).

Com a criação da Petrobras, iniciou-se o processo de desenvolvimento das competências necessárias para o sucesso da Companhia e, desde o início das suas atividades, ela vem investindo fortemente para complementar a formação dos seus profissionais. Muitos

deles foram enviados para cursos de especialização no exterior e também foram criados os cursos internos e outros em convênios com instituições de ensino no Brasil. (Petrobras, 2007).

Com a criação da Petrobras, foi fundado o Centro de Aperfeiçoamento de Pesquisas de Petróleo (CENAP), em 1955: um órgão dedicado à formação e ao desenvolvimento de recursos humanos e também pesquisas em exploração e produção de petróleo. O CENAP desempenhou um importante papel para a viabilização da Petrobras até 1966, quando foi desmembrado.

Então, as atividades de ensino e aperfeiçoamento passaram para o Serviço de Pessoal (SEPES), enquanto que as atividades de pesquisa ficaram a cargo do Centro de Pesquisas e Desenvolvimento. O CENAP foi, na verdade, o embrião do CENPES e da atual Universidade Corporativa. (Petrobras, 2007).

A partir de 1966, o SEPES passou a atuar no T&D por intermédio da Divisão de Ensino (DIVEN) e dos dois Centros de Treinamento a ela subordinados, um na Bahia e outro no Rio de Janeiro.

Os dois Centros tiveram diversas denominações ao longo do tempo, em função dos diferentes vínculos e das alterações no organograma da Companhia. As mais duradouras foram as seguintes: SEN-RIO (Setor de Ensino do Rio de Janeiro) e SEN-BA (Setor de Ensino da Bahia), de 1974 a 1987; CEN-SUD (Centro de Desenvolvimento de Recursos Humanos Sudeste) e CEN-NOR (Centro de Desenvolvimento de Recursos Humanos Norte-Nordeste), de 1987 até 2000.

Com a reestruturação da companhia em novembro de 2000, os dois Centros, juntamente com a DIDEN - Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos, do então Serviço de Recursos Humanos, deram origem à Universidade Corporativa Petrobras (UP2).

Desde a criação do CENAP até os dias atuais, a companhia investe pesadamente na qualificação do seu corpo técnicos e demais empregados. Não há dúvida que todo esse investimento em DRH foi à base para o êxito já obtido.

Criada em 2004, a Universidade Petrobras foi um importante passo para que a Companhia dispusesse de um projeto de desenvolvimento de recursos humanos em dia com o conceito de aprendizado contínuo. Após alinhar suas premissas iniciais com novos objetivos estratégicos da Empresa, a Diretoria Executiva aprovou uma nova estrutura. O modelo de desenvolvimento de recursos humanos da UP alia a competência e a experiência dos quadros da Companhia com a tecnologia aplicada à educação, onde as diretrizes são:

1 - Criar e implantar uma estrutura organizacional capaz de enfrentar o desafio de desenvolver os recursos humanos da Companhia de forma alinhada com o seu Plano Estratégico;

2 - Montar uma equipe de Gerentes e desenvolvê-los como gestores globais de DRH;

3 - Implantar um Sistema de Gestão Integrada;

4 - O cerne das atividades da Universidade Petrobras será o desenvolvimento científico e tecnológico, aplicado à Indústria do Petróleo. Serão criados programas específicos para pesquisa aplicada e para mestrado e doutorado em áreas de interesse da Empresa.

---

<sup>2</sup> Universidade Petrobras

Prioritariamente, as teses devem contemplar temas voltados para o desenvolvimento e fortalecimento das competências requeridas pela Companhia. (Petrobras, 2007).

Através dos cursos e conclaves tais como cursos de formação, educação continuada, dos Programas de Pós-graduação, Doutorados, Desenvolvimento Gerencial e demais programas de desenvolvimento, a UP tem a responsabilidade de atuar sempre no sentido de garantir o suporte educacional capaz de manter as competências técnicas e de gestão da companhia.

A Universidade Petrobras tem seus conclaves e cursos de aperfeiçoamento e formação certificados pela ISO 9001/2000. Em 2005, a UP obteve a sua certificação em Gerenciamento de Projetos, como Internal Training Registered Education Provider, pelo PMI (Project Management Institute).

Reestruturada por algumas mudanças nos últimos anos, a UP segue em crescimento acelerado. Responsável por desenvolver os recursos humanos da companhia com excelência, a UP hoje tem mais espaço físico, mais parcerias e mais certificações.

Atualmente, a Universidade Petrobras é composta por cinco escolas, englobando as áreas de Exploração e Produção, Abastecimento, Gás e Energia, Engenharia e Tecnologias e uma Escola de Gestão e Negócios. A UP também conta com coordenações exclusivas para a Área Internacional e Programa de Formação. Há uma área dedicada ao ensino à distância que desenvolve soluções educacionais utilizando diversos suportes multimídia. Toda a infraestrutura física das escolas é oferecida pelos Campi Rio/São Paulo e Salvador/Taquipe, que dispõem de salas e equipamentos e prestam serviços para o melhor rendimento dos cursos.

No Rio de Janeiro, o campus da Universidade está localizado no Edibh, ocupando 29 salas e sete laboratórios. No prédio do Citibank, são mais 20 salas. Em Salvador, onde estão concentrados boa parte dos cursos do Programa de Formação da Petrobras, a demanda por espaço cresceu com a ampliação dos negócios da companhia e as recentes contratações. (PETROBRAS, 2007).

A UP indica como política: “Atrair, desenvolver, treinar e reter pessoas, investindo em seus talentos e aprimorando as competências técnicas e gerenciais, atendendo à dinâmica dos negócios visando sustentar a excelência competitiva (PETROBRAS, 2008, p. 3)”. E, como diretrizes para atingir esse objetivo, estabelece:

Diretriz 1: Aprimorar os processos de recrutamento, seleção e capacitação de pessoal De modo a atender às competências exigidas pela natureza e dinâmica dos negócios do Sistema Petrobras.

Diretriz 2: Recrutar e treinar profissionais e gerentes para atuação em novas áreas de negócio (internacional, gás e energia) da empresa.

Diretriz 3: Intensificar a utilização dos recursos de movimentação de pessoal entre as Áreas e empresas do Sistema Petrobras com o objetivo de reduzir hiatos de competências.

Diretriz 4: Manter o fortalecimento da capacitação tecnológica e das competências técnicas e administrativas das Áreas de Negócio e Áreas de Apoio.

Diretriz 5: Aprimorar a atuação da Universidade Corporativa no Sistema Petrobras e fortalecer o intercâmbio e o compartilhamento de conhecimentos.



Diretriz 6: Estimular permanentemente e de modo orientado o autodesenvolvimento dos empregados, bem como transmissão de conhecimentos entre as equipes e indivíduos.

Diretriz 7: Consolidar as práticas de gestão e os instrumentos de identificação e retenção de talentos e competências.

Diretriz 8: Vincular as práticas de gerenciamento de desempenho de líderes e gerenciamento de desempenho de pessoal com os objetivos e metas desdobrados do Plano Estratégico, de modo a sustentar a excelência competitiva nas empresas do Sistema Petrobras.

Diretriz 9: Consolidar as práticas de desenvolvimento dos gerentes, fortalecendo as habilidades e competências requeridas pelos negócios e aprimorando a capacitação para o exercício da liderança de pessoas.

Outra política firmada pela UC refere-se a: “Assegurar efetivos adequados aos objetivos dos negócios e promover práticas de compensação competitivas em relação ao mercado.” As diretrizes propostas são:

Diretriz 1: Aprimorar as diretrizes corporativas para orientar o planejamento de efetivos das empresas do Sistema, considerando o elenco de competências requeridas pelos negócios.

Diretriz 2: Formalizar uma política de longo prazo para admissões sistemáticas e planejadas de empregados para o Sistema.

Diretriz 3: Consolidar os instrumentos de gestão facilitadores da mobilização interna de competências entre as empresas do Sistema.

Diretriz 4: Monitorar comportamentos e tendências dos mercados de trabalho, objetivando adequar as práticas de compensação do Sistema Petrobras mantendo-as competitivas e atrativas para as pessoas com competências requeridas pelos negócios.

Já para “promover práticas e processos de gestão que levem à satisfação no trabalho e ao comprometimento de todos os empregados com as metas e os princípios éticos do Sistema Petrobras” propõe como diretrizes:

Diretriz 1: Valorizar as práticas gerenciais que fortaleçam a crença corporativa de que as pessoas são imprescindíveis ao sucesso dos negócios.

Diretriz 2: Identificar e monitorar o nível de satisfação dos empregados e desenvolver planos de ação para atendimento de suas expectativas e necessidades.

Diretriz 3: Promover a prática de comunicação interativa e sistemática entre os gerentes e seus colaboradores fortalecendo as relações no trabalho.

Diretriz 4: Ampliar os espaços e mecanismos para que os empregados possam oferecer contribuições aos dirigentes e influir nas decisões que lhes afetem diretamente, promovendo práticas de gestão participativa.

Diretriz 5: Desdobrar as estratégias, objetivos e metas do Sistema em compromissos de trabalho negociados, reforçando o comprometimento dos empregados e equipes com os objetivos e metas das empresas e esclarecendo-os quanto aos papéis resultados e contribuições esperados do trabalho de cada um.





Diretriz 6: Manter os empregados informados sobre as formas e critérios utilizados pela Petrobras para reconhecer e recompensar as suas contribuições aos resultados da empresa.

Diretriz 7: Reconhecer e recompensar a contribuição diferenciada das equipes e indivíduos na concretização dos objetivos e metas da empresa.

Diretriz 8: Implementar práticas de divulgação periódicas que permitam manter os empregados informados sobre o código de ética e as expectativas de conduta para o Sistema Petrobras.

Diretriz 9: Avaliar sistematicamente as práticas e resultados de gestão de pessoal das Áreas e Unidades de Negócio das empresas do Sistema, utilizando os instrumentos corporativos existentes.

Visando “estimular uma cultura empresarial única e humanizada, que respeite os valores locais, valorize a consolidação e troca de conhecimentos e priorize o reconhecimento pelos resultados das equipes e das pessoas.” Traça como diretrizes

Diretriz 1: Consolidar e difundir em todo o Sistema os valores e comportamentos da cultura Petrobras, implementando-os com consideração aos valores das culturas locais. “

Diretriz 2: Incentivar práticas de gestão humanizadas que aprimorem a negociação entre empregados e empresas do Sistema Petrobras quanto às necessidades e expectativas mútuas diante dos valores, objetivos e metas estabelecidas para os processos de trabalho.

Diretriz 3: Valorizar as práticas que promovam processos sistemáticos e interativos de comunicação entre os gerentes e suas equipes, fortalecendo as relações no trabalho.

Diretriz 4: Promover processos de comunicação estruturados entre as Unidades e empresas do Sistema Petrobras, facilitando a troca de informações e a consolidação da cultura empresarial.

Diretriz 5: Vincular metas e iniciativas dos Mapas Estratégicos (BSCs) das Áreas das empresas do Sistema Petrobras ao processo de reconhecimento e recompensa para equipes e indivíduos.

Diretriz 6: Aprimorar o balanceamento das práticas de reconhecimento e recompensa pelo trabalho, considerando os resultados das equipes e o desempenho individual.

Diretriz 7: Ajustar a estrutura remuneratória e os mecanismos de compensação pelo trabalho de modo a estimular o desenvolvimento de talentos, o trabalho em equipe e o compartilhamento de experiências e conhecimentos.

Outra política apresentada pela UP consiste em: “Estimular e reconhecer o exercício da cidadania pelos trabalhadores e apoiar as iniciativas vinculadas à responsabilidade social do Sistema Petrobras” Que se desenvolve nas diretriz a seguir:

Diretriz 1: Difundir aos empregados o papel, os objetivos e os meios de atuação da Petrobras relativos à sua responsabilidade social como empresa junto às comunidades onde atue.



Diretriz 2: Promover o esclarecimento dos empregados quanto às expectativas da empresa referentes ao exercício da Cidadania e da responsabilidade social.

Diretriz 3: Aprimorar a capacitação dos empregados para o exercício da cidadania e das suas iniciativas vinculadas à responsabilidade social da empresa.

Diretriz 4: Estimular e reconhecer práticas de cidadania e iniciativas de ação social dos empregados.

Diretriz 5: Capacitar e estimular gerentes e demais empregados do Sistema Petrobras visando a consolidação de um processo de comunicação interativo, estruturado e sistemático com os diferentes públicos de interesse da empresa.

Para “Manter um processo permanente de negociação para a construção de soluções com a representação sindical dos empregados” segue as diretrizes abaixo”:

Diretriz 1: Promover junto às representações sindicais um processo de comunicação interativo, estruturado e sistemático para a construção de soluções que atendam às necessidades dos empregados e das empresas do Sistema Petrobras.

Diretriz 2: Rever formas negociadas de relacionamento com Sindicatos para todo o Sistema Petrobras, organizando a interlocução no plano corporativo e incentivando mecanismos descentralizados de negociação.

Diretriz 3: Fortalecer com as representações sindicais e todas as empresas do Sistema Petrobras uma relação permanentemente voltada para parcerias produtivas, com base na ética e no respeito às pessoas.

Na intenção de “Adequar as práticas de contratação de serviços, compatibilizando-as com as Políticas de RH, Gestão do Conhecimento, SMS e de Segurança da Informação sobre os negócios e atividades do Sistema Petrobras” determina a diretrizes que se seguem:

Diretriz 1: Considerar os requisitos referentes à segurança de informações e à consolidação dos conhecimentos e competências necessários aos negócios e atividades essenciais no planejamento e execução dos processos de adequação da força de trabalho das empresas do Sistema.

Diretriz 2: Consolidar o processo de integração dos empregados das empresas contratadas com os da Petrobras, observando o aprimoramento dos aspectos referentes a SMS e condições de trabalho.

Diretriz 3: Estimular e valorizar junto às empresas contratadas o atendimento às práticas de segurança, meio ambiente e saúde em consonância com as políticas corporativas da Petrobras.

Diretriz 4: Capacitar permanentemente os gerentes e fiscais de contratos nas práticas de gestão dos contratos de serviços, considerando também os aspectos trabalhistas, previdenciários e de SMS.

Diretriz 5: Adequar a força de trabalho preservando as competências necessárias ao atendimento das metas do Sistema e contratando serviços de terceiros em atividades não estratégicas.

Diretriz 6: Aplicar um sistema de conseqüências que promova a contínua melhoria do desempenho das empresas contratadas pela Petrobras.

Com as diretrizes descritas, a UP estrutura ações de forma a desenvolver a política fixada pela organização.

De acordo com Meister (1999), um dos princípios fundamentais das UCs é que o desenvolvimento da cidadania corporativa seja contemplado na elaboração de seus currículos, uma vez que esse tipo de ação estimula o orgulho do funcionário e fortalece seu vínculo com a empresa.

As pessoas tendem a sentir orgulho por trabalhar em uma organização consciente de sua responsabilidade social, facilitando muitas vezes a participação dos próprios funcionários em projetos sociais, sob a forma de trabalho voluntário.

Para melhor sintetizar o assunto, Éboli (2004), afirma que uma sociedade moderna equilibra de forma harmônica as características de seis dimensões: cultural, política, social, administrativa, econômica e tecnológica. Do ponto de vista da dimensão social, favorece o fortalecimento do sujeito, ou seja, do indivíduo transformando em ator, que se insere nas relações sociais, transformando-as.

Conforme já mencionado no decorrer dessa pesquisa, de que em algumas empresas o campo de atuação das universidades corporativas ultrapassa as “fronteiras da organização”, oferecendo seus programas à sua cadeia de valor, buscou-se ressaltar um caso ilustrativo de Responsabilidade Social Corporativa.

Durante o acesso aos documentos disponibilizados pela Petrobras, observou-se a importância de um caso de Responsabilidade Social através dos dados obtidos sobre o Programa Petrobras Jovem Aprendiz. Por isso, cabe destacar este projeto, pois vai de encontro à proposta dessa pesquisa.

#### **4.2.1 Indicadores de Acompanhamento e Gestão – Resultados da UP**

A pesquisa pela identificação dos indicadores utilizados pela Universidade Petrobras, iniciou com a pesquisa bibliográfica. No entanto, o material disponibilizado em sua página eletrônica não deixou claro quais seriam os indicadores utilizados para medir os resultados obtidos.

Em seguida foi feita pesquisa em artigos, dissertações e teses desenvolvida sobre o tema, material que proporcionou material extenso sobre a trajetória e realizações da Universidade Petrobras, mas que não permitiu a clareza quando aos indicadores utilizados na medição dos resultados de seus programas, pelo menos, na apuração do aspecto qualitativo de duas ações educacionais.

Assim, foi solicitada entrevista com um dos dirigentes da UP, que clarificou como a consolidação dos resultados tem ocorrido até o momento (2008).

Apesar das áreas de negócios da Petrobras fazerem uso do Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta para medir os resultados atingidos pelos indicadores estabelecidos para cada área, a Universidade Petrobras não faz uso dessa ferramenta, uma vez que o BSC não foi aplicado na área de Recursos Humanos.

O sistema de medição de resultados utilizado pela UP consiste na medição das horas de treinamento despendidas por cada empregado em treinamento.

## **5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa, desenvolvida e apresentada nesse estudo, traz como contribuição, a demonstração que empresas como Correios e Telégrafos, Banco do Brasil e Petrobras, a partir de seu histórico e desenvolvimento de negócios, podem contribuir para determinação da importância da gestão por competências para o desenvolvimento dos sistemas de educação corporativa das organizações.

É notório que o país passa por um desenvolvimento importante do sistema de educação empresarial, momento oportuno para a introdução de novas metodologias de gestão e acompanhamento da educação nas empresas.

O Banco do Brasil em sua trajetória demonstra que o gerenciamento das competências profissionais é atividade indispensável e insumo fundamental para o adequado alinhamento dos sistemas de capacitação às estratégias organizacionais.

A Petrobras solidifica a crença de que a gestão do conhecimento é um processo corporativo, focado na estratégia empresarial e que envolve a gestão das competências, a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a inteligência empresarial e a educação corporativa.

Assim, pode-se dizer que o diagnóstico e a avaliação de competências oferecem a oportunidade de convergência entre funcionários e empresa, favorecendo o crescimento continuado do capital humano e o alcance dos objetivos institucionais.

No entanto, indo de encontro ao atingimento dos objetivos propostos para essa pesquisa, observa-se que tanto Petrobras, utiliza como medidores de seus indicadores de resultados a HTE – Horas de Treinamento por Empregados, ferramenta que proporciona o resultado para o indicador do desprendimento do setor de Recursos Humanos, ou seja, se o RH trabalhou muito ou pouco no desenvolvimento do treinamento.

Considera-se, indispensável, a partir da metodologia de avaliação utilizada por essas duas empresas, avaliar o resultado dos treinamentos realizados, uma vez que o Indicador: Horas/Treinamento tem-se revelado um indicador quantitativo com necessidade de estabelecimento de relações com informações qualitativas.

Em relação ao Banco do Brasil, a metodologia utilizada para medição de seus resultados está centrada na proposta de Kirkpatrick (1998) e BSC para desenvolver as competências organizacionais e profissionais

A Universidade BB tem conduzido suas ações nessa direção teórica, que apesar de questionada por empresas que necessitam de maior agilidade para a obtenção de feed-back de suas ações educacionais, tem em sua metodologia reconhecimento de aplicativo garantido.

Pode-se considerar, a partir da pesquisa realizada, que as universidades não se restringem em desenvolver habilidades técnicas e comportamentais, elas exploram a competência necessária para o ramo de negócio em que a empresa opera.

Foi possível perceber também que a estruturação do processo de treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos das organizações, definindo as políticas, as normas e os procedimentos para o seu funcionamento, pode permitir de maneira efetiva para a capacitação dos empregados e a melhoria da produtividade da empresa.

A pesquisa permitiu observar que mesmo em empresas bem estruturadas, como as pesquisadas, consideradas como de ponta na área de educação corporativa, a área de RH/T&D

pode não possuir, ou ainda não ter atingido um nível de gerenciamento que propicie a utilização de ferramentas capazes de mensurar o retorno do investimento em treinamento de forma sistemática.

Resumindo, a pesquisa permitiu discernir que um dos maiores desafios enfrentados hoje pelas empresas é criar indicadores eficazes de mensuração dos resultados obtidos com os investimentos em treinamento.

Os indicadores utilizados tradicionalmente refletem apenas a realidade interna e auxiliam pouco na compreensão de quanto o negócio foi realmente beneficiado com o treinamento.

A partir desta perspectiva, torna-se claro que a compreensão compartilhada sobre a criação do conhecimento nas empresas depende de programas de treinamento conduzidos no âmbito de toda a organização e da participação de representantes de todas as partes interessadas.

Assim, os resultados de iniciativas devem levar em conta a avaliação de programas educacionais, a mensuração de indicadores de resultados internos e externos e o uso da tecnologia como apoio à difusão de conhecimentos nas redes sociais.

## Referências

ALPERSTEDT, C. **Universidades Corporativas**: discussão e proposta de uma definição. Revista de Administração Contemporânea (RAC). V. 5, n. 3, set./ 2001.

**BANCO DO BRASIL**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br>>. Acesso em: mar. 2015.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. **Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 260 p. Tradução de: The HR Scorecard: linking people, strategy and performance.

BLASS, E. The Rise and Rise of The Corporate University. Journal of European Industrial Training, vol. 29, no. 1, páginas. 58-74. **Emerald Group Publishing Limited**, UK, 2005.

CARBONE, Pedro P. **Gestão por Competência e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARBONE, Pedro P.; RUFATTO Edgard. **O Sistema de Desenvolvimento Profissional e de Gestão por Competências do Banco do Brasil**. Disponível em <[http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/arq\\_oficinaiiii/osistema%20de%20desenvolvimento\\_pedr](http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/arq_oficinaiiii/osistema%20de%20desenvolvimento_pedr)>

o%20paulo%20carnone-edgard%20ru.pdf>. Acesso em: abr de 2008.

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

\_\_\_\_\_. **Pesquisa e Construção do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

\_\_\_\_\_. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUTRA, Joel S. **Gestão por Competências**. São Paulo: Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Competências: conceitos instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1edição. São Paulo: Atlas, 2007.

DURKHEIM, E. **Educação e Sociologia**. 11ª. Ed. São Paulo: Melhoramentos, 1978.

DURKHEIM, Émile. Definição de Educação. In - **Educação e Sociologia**. 3. ed. Tradução de Lourenço Filho. São Paulo: Melhoramentos, 1952. p. 29-32

EBOLI, Marisa. **Gestão do Conhecimento como Vantagem Competitiva**. In: EBOLI, M. (org.) Coletânea Universidades Corporativas: educação para as empresas do século XXI. São Paulo: Schmukler, 1999.

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

FLEURY, M.T e FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea. Vol.5 p.183-196.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HOLANDA, Aurélio Buarque. **Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

KANT, Immanuel. **Sobre a Pedagogia**. Piracicaba, Unimep, 1996.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.



Disponível em: [www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html](http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html). Acesso em: jul de 2008.

\_\_\_\_\_. **Custo e Desempenho:** administre seus custos para ser mais competitivo. Futura, 1998.

\_\_\_\_\_. **Organização Orientada para a Estratégia.** Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Alinhamento:** Utilizando O Balanced Scorecard Para Criar Sinergias Corporativas. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

KIRKPATRICK, Donald. **Evaluating Training Programs: The Four Levels.** San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.

\_\_\_\_\_. **Evaluating training programs: the four levels.** 2nd ed. San Francisco: Berret-Koehler, 1998.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Universidade Corporativa como Alavanca da Vantagem Competitiva.** Disponível em: <[http://artigocientifico.uol.com.br/acervo/7/74/tpl\\_1093.html.gz](http://artigocientifico.uol.com.br/acervo/7/74/tpl_1093.html.gz)>. Acesso em: mar de 2008.

MEISTER, Jeanne. **Educação Corporativa:** a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron, 1999.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR.  
**Universidades Corporativas.** Disponível em:  
<<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/universidades.html>>. Acesso em: abr de 2008.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Tradução Nivaldo Mantingelli Júnior. **Safári de Estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000. Tradução de: Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management.

PETRÓLEO BRASILEIRO. Disponível em:  
[http://www2.petrobras.com.br/portugues/ads/ads\\_Petrobras.html](http://www2.petrobras.com.br/portugues/ads/ads_Petrobras.html). Acesso em: abr de 2015.

RAMOS, Hellen Costa, Santos, João Alberto Neves. **Avaliação de Universidades Corporativas.** Dissertação apresentada no Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense.

SÁ, Ricardo Luiz Paes. **Estratégia Empresarial:** presença da responsabilidade social na educação corporativa – Estudo de Caso no Setor de Energia. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-



graduação em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2008.

\_\_\_\_\_. **Dança das mudanças:** os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. 4. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TARAPANOFF, Kira; AGUIAR, Afrânio Carvalho. **Avaliação em Educação Corporativa. Terceira coletânea de Educação Corporativa - O futuro da indústria: educação corporativa - reflexões e práticas: coletânea de artigos.** Brasília: MDIC/STI; IEL, 2006. 213 p. (Série Política industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior, n. 13). Disponível em <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/conhecimento.html>>. Acesso em: mai de 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo:, Atlas, 7. ed., 2006.

VERGARA S. C.; RAMOS, D.R.M.. Motivos para a Criação e Formas de Atuação de Universidades Corporativas. **Revista de Administração Mackenzie.** Ano 3, nº 2, p. 79-98. São Paulo, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant; GOMES, Marcus Brauer; GOMES, Ana Paula. Universidades Corporativas: educação ou doutrinação?. **Revista de Administração Mackenzie**, 6 (3) Julho, pp. 167-191. 2006

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. **Universidade Corporativa:** uma visão de hoje. Revista Aprender Virtual. São Paulo, abril 2003. Disponível em: <[http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artma05\\_UC\\_Visaodehoje.htm](http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artma05_UC_Visaodehoje.htm)>. Acesso em: abr de 2008.