

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Patrícia Genehr Ferreira

**A PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS DA CAIXA ECONÔMICA
FEDERAL QUANTO À UNIVERSIDADE CAIXA (UC): Um estudo na
região metropolitana de Porto Alegre**

PORTO ALEGRE

2010

Patrícia Genehr Ferreira

**A PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS DA CAIXA ECONÔMICA
FEDERAL QUANTO À UNIVERSIDADE CAIXA (UC): Um estudo na
região metropolitana de Porto Alegre**

**Trabalho de conclusão do curso de
graduação, apresentado ao Departamento
de Ciências Administrativas da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do
grau de Bacharel em Administração.**

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Sílvia Generali da Costa

PORTO ALEGRE

2010

Patrícia Genehr Ferreira

**A PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL
QUANTO À UNIVERSIDADE CAIXA (UC): Um estudo na região metropolitana de
Porto Alegre**

**Trabalho de conclusão do curso de
graduação, apresentado ao Departamento
de Ciências Administrativas da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do
grau de Bacharel em Administração.**

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Sílvia Generali da Costa

Conceito Final:

Aprovado emdede 2010.

BANCA EXAMINADORA

Prof. - Escola de Administração - UFRGS

Prof. - Escola de Administração - UFRGS

Orientadora Prof^a. Dr^a. Sílvia Generali da Costa - Escola de Administração – UFRGS

RESUMO

Este estudo mostra a percepção dos empregados da Caixa Econômica Federal quanto à Universidade CAIXA. Para tanto, foram aplicados questionários com 60 empregados da CAIXA, sendo destes, 30 empregados que atuam na Área Negocial e 30 empregados que atuam na Área de Sustentação ao Negócio. Além disso, foram utilizados os depoimentos dos empregados para uma etapa qualitativa. Os resultados demonstraram que há uma grande diferença entre a percepção dos empregados que atuam na Área Negocial para os empregados que atuam na Área de Sustentação ao Negócio. Isto porque se verificou que a maioria das ações educacionais disponibilizadas é direcionada para a atividade fim da empresa, ou seja, a Área Negocial. Outro ponto de destaque é a sobrecarga de trabalho e a falta de tempo para realização dos cursos durante o expediente, fatores que prejudicam ambas as Áreas. Cabe salientar, no entanto, que a Universidade CAIXA é uma iniciativa da empresa em constante aprimoramento, já que a sua criação é relativamente nova se comparada ao tempo de existência da empresa.

Palavras-Chave: Universidade Corporativa. Gestão de Pessoas. Aprendizagem Contínua.

ABSTRACT

This study shows the Caixa Econômica Federal employees perception about the Universidade CAIXA. Questionnaires were applied with 60 employees where 30 employees work at Negotiating Area and 30 employees work at Business Support Area. In addition, were used the employees testimonials to a qualitative step. These results demonstrated that have a big difference between the perceptions of Negotiating Area employees with Business Support Area employees. The most educational actions available are directed to the main activity of the company, the Negotiating Area. Another important point is the work overload and lacks of time for complete courses during the work, these factors affect both areas. It must be pointed out, however, that the Universidade CAIXA is an initiative of the company in frequently improvement, because this creation is relatively newer if compared to the time life of the company.

Keywords: Corporate University. Human Resources. Continuous learning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Comparativo entre o setor de T&D e Universidade Corporativa.....	23
Quadro 2 – Comparativo entre T&D e Universidade Corporativa e Universidade CAIXA	49
Gráfico 1 – Como o empregado tomou conhecimento da Universidade CAIXA (%).....	33
Gráfico 2 – Com qual frequência o empregado acessa o portal da UC (%)	34
Gráfico 3 – Cursos disponibilizados para a atividade que o empregado desempenha (%).....	35
Gráfico 4 – Cursos realizados que agregam conhecimento para o trabalho diário (%).....	36
Gráfico 5 – Forma de realização dos cursos (%).....	37
Gráfico 6 – Opinião dos empregados sobre o acesso a todos os cursos independente do cargo/função (%).....	38
Gráfico 7 – Opinião dos empregados quanto ao layout da UC	38
Gráfico 8 – Disponibilidade da UC (%)	39
Gráfico 9 – Treinamento para utilização da UC (%).....	40
Gráfico 10 – Formas de Avaliação da CAIXA sobre os conhecimentos adquiridos na UC (%)	41
Gráfico 11 – Envolvimento dos gestores no processo (%)	42
Gráfico 12 – Disponibilização de cursos para entidade parceiras/fornecedores (%).....	43
Gráfico 13 – Participação em ação educacional fora da UC (%).....	44
Gráfico 14 – Alinhamento da UC com o planejamento estratégico da CAIXA (%)	45
Gráfico 15 – Ações educacionais a respeito de Responsabilidade Social Empresarial.....	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRH - Associação Brasileira de Recursos Humanos

BNH - Banco Nacional de Habitação

FAS - Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social

FGTS - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

FNC - Fundo Nacional de Cultura

PAC – Programa de Aceleração do Crescimento

PIS – Programa de Integração Social

SFN – Sistema Financeiro Nacional

UC – Universidade CAIXA

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 PROBLEMA DE PESQUISA	11
2 JUSTIFICATIVA	12
3 OBJETIVOS	14
3.1 OBJETIVO GERAL	14
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
4 REVISÃO TEÓRICA	15
4.1 SURGIMENTO DA EDUCAÇÃO E UNIVERSIDADE CORPORATIVA.....	15
4.2 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BRASIL	17
4.3 O QUE É UNIVERSIDADE E EDUCAÇÃO CORPORATIVAS	18
5 METODOLOGIA	24
5.2 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA.....	24
6 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	26
6.1 HISTÓRICO	26
6.2 EDUCAÇÃO E UNIVERSIDADE CORPORATIVA NA CAIXA	28
7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
8.1 SUGESTÕES DE MELHORIA NO PROCESSO.....	51
8.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	52
REFERÊNCIAS	53

INTRODUÇÃO

Diante das mudanças ocorridas nos últimos anos, com a concorrência entre as empresas cada vez mais acirrada, a qualidade dos serviços prestados e a necessidade de atualização constante tornam-se fundamentais para a sobrevivência de uma organização. Estes princípios fundamentais estão diretamente vinculados ao desenvolvimento e aprendizagem dos colaboradores, que são peças chaves para a obtenção dos resultados almejados pela organização.

A partir dessa necessidade, as grandes empresas e corporações passaram a entrar, cada vez mais, no setor da educação com vistas a semear uma cultura de aprendizagem contínua, para proporcionar a aquisição de novas competências vinculadas às estratégias organizacionais. Ou seja, “estão procurando treinamento e desenvolvimento pra seus profissionais nos assuntos de seu interesse operacional e estratégico.” (QUARTIERO;BIANCHETTI, 2005, p.34).

Além disso, sabe-se que as boas práticas de Gestão de Pessoas resultam em maiores lucros. Um exemplo disso, conforme Éboli (2005), é o *Guia As Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil*, publicado pela Revista Exame. Interessante notar que, já no Guia de 2003, dentre aos 10 (dez) melhores empresas apontadas, 05 (cinco) possuíam Universidade Corporativa, e também entre as 40 (quarenta) empresas Melhores em Desenvolvimento Profissional, encontravam-se 11 (onze) que também já utilizam esta ferramenta para a Educação Corporativa. Segundo a autora:

Ser hoje uma empresa admirada pelos funcionários e considerada boa para trabalhar adquiriu tamanha importância que ser incluída na relação do guia da Revista Exame tornou-se parte do Plano de Metas da área de Gestão de Pessoas de muitas empresas. (ÉBOLI, 2005, p. 49).

As Universidades Corporativas surgiram para facilitar ainda mais o processo de Educação nas empresas, pois aliadas à tecnologia, trazem mais agilidade e possibilidade de atualização constante já que se utilizam, dentre outros, de ensinamentos à distância, onde se dispensa gastos com salas de aula e professores. Para ilustrar esta nova tendência tem-se um número impressionante. Em apenas 10 (dez) anos,

a quantidade de Universidades Corporativas no Brasil cresceu 2.400%, passando de 10 (dez) Universidades na década de 90 para aproximadamente 250 (duzentos e cinquenta) unidades no ano de 2009 (FRANÇA *apud* ÉBOLI, 2009). Nos Estados Unidos, os números são ainda maiores: cresceu de 400 (quatrocentos) em 1988 para mais de 2.000 em meados de 2005, incluindo neste número empresas de setores produtivos variados. (ÉBOLI, 2005).

Dentro dessa perspectiva, a Caixa Econômica Federal, ou simplesmente CAIXA, criou a Universidade CAIXA (UC), em janeiro de 2001, que tem como missão fomentar o aprendizado e o desenvolvimento contínuo das competências das pessoas para o alcance dos resultados sustentáveis para a CAIXA. Alinhada com esta missão e por perceber que investir no funcionário é investir no crescimento da empresa, a CAIXA, desde a criação da UC, cria meios de incentivo para que seus funcionários busquem os aprendizados disponibilizados.

Este trabalho insere-se neste tema, na utilização da Educação e Universidade Corporativas para fomentar a cultura de aprendizado contínuo dos empregados e na aproximação cada vez maior dos objetivos da educação com os objetivos estratégicos da Organização. Almeja-se conhecer mais da realidade da Educação na CAIXA, e para isso, realizou-se um estudo de caso na Caixa Econômica Federal, no município de Porto Alegre, com empregados da Área de Sustentação ao Negócio e da Área Negocial, onde se procurou verificar a percepção dos empregados quanto à UC e quanto ao processo de educação na empresa.

1 PROBLEMA DE PESQUISA

Apesar de ser uma empresa pública, a CAIXA está inserida em um ramo com grande concorrência. A competição bancária aumenta a cada ano e as Instituições Financeiras devem fazer de tudo para manter e captar clientes batendo recordes de lucros.

Para se manter competitiva frente aos bancos privados a CAIXA precisa enriquecer seu corpo de empregados, que não são escolhidos mediante dinâmicas de grupo e entrevistas, mas mediante Concursos Públicos. Desta forma, torna-se fundamental moldar os empregados admitidos às estratégias organizacionais e mantê-los motivados para atingir os objetivos da empresa.

Por isso, a Educação e Universidade Corporativa na CAIXA vêm sendo muito valorizada pela empresa, assim como a satisfação dos empregados que está contemplada no plano estratégico 2009-2015 da CAIXA. Ser reconhecida como uma das melhores empresas para se trabalhar é um dos desafios que a empresa deseja alcançar.

No entanto, não há registros/pesquisas de como os empregados enxergam a Universidade Corporativa, ou se a estão percebendo da mesma forma como é proposto pela empresa. Não há, por exemplo, sistemas métricos de avaliação dos aprendizados, a não ser para alguns cursos que disponibilizam avaliação de resultado imediata. Isto também dificulta para a empresa mensurar o retorno do seu investimento.

Diante do exposto, a idéia central deste estudo está em verificar se os empregados da CAIXA percebem a Universidade Corporativa do mesmo modo como é percebida pela Empresa. Qual a frequência de acesso? Por que buscam o acesso à Universidade? Quais os principais obstáculos para a aprendizagem contínua? Questões como estas foram investigadas nesta pesquisa.

Portanto, o que motivou este estudo foi responder a questão central: **“Qual é a percepção dos empregados da Caixa Econômica Federal quanto à Universidade CAIXA?”**

2 JUSTIFICATIVA

A Universidade Corporativa da CAIXA, desde a sua criação, é reconhecida nacionalmente, chegando a ganhar prêmios como o "e-Learning Brasil ABRH 2002", concedido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos, na categoria Empresarial no ano de 2002 e o 2º lugar no CUBIC WA RDS - Prêmio de Excelência em Educação Corporativa no ano de 2009.

Além de ser reconhecida no ambiente externo, a Universidade Corporativa é diariamente incentivada pelos Gestores Nacionais e Locais. A realização dos cursos foi objeto de meta individual e por unidade no ano de 2009, além disso, é considerada etapa eliminatória em processos seletivos internos.

A CAIXA sabe a importância da sua Universidade e Educação corporativas e espera que o aprendizado também seja valorizado pelos seus empregados. Um exemplo disto é que a Gestão da Universidade Corporativa programou um lembrete para o e-mail do "aluno-empregado", caso este terminar o curso antes do tempo esperado alertando-o que uma boa aprendizagem se faz com o tempo para uma inteira concepção do que está sendo estudado.

A própria estipulação de "metas" de aprendizado e a realização de cursos como etapa eliminatória de processos seletivos internos mostram que a Empresa está preocupada em incentivar os empregados a participarem da Universidade Corporativa.

Há também no mundo acadêmico, pesquisadores que duvidam sobre este novo Sistema de Educação Corporativa. Muitos questionam se as Universidades Corporativas constituem uma ameaça ou uma oportunidade para as Escolas Tradicionais de Administração e Instituições de Ensino Superior? Questionam também se elas podem realmente chegar a substituir as Universidades Tradicionais?

Como diz Brandão (2004, p.2):

A terminologia de mercado, *universidade corporativa*, que ambiciona simbolizar a prática de educação nas empresas, é polêmica e sujeita a críticas e, por isso mesmo, não dispensa a tentativa de compreendê-la de

forma mais ampla, como uma evidência de um movimento maior originário de configurações de ordem econômica, política e social.

Por isso, este estudo justifica-se, pois possibilita a reflexão sobre as estratégias educativas da CAIXA, tanto para a empresa quanto para os próprios empregados. Além disto, pôde identificar como é a Universidade CAIXA à luz do que os empregados dizem e não somente como a empresa diz que é.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Identificar e analisar como é a percepção dos empregados da Caixa Econômica Federal quanto à Universidade Corporativa CAIXA.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever qual o propósito da Universidade Corporativa na Caixa Econômica Federal;
- Comparar a percepção dos empregados da Caixa Econômica Federal com os objetivos da Universidade CAIXA;
- Propor soluções para melhoria do processo de Educação e Universidade Corporativa da CAIXA;

4 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentada a revisão da literatura acerca do tema trabalhado, idéias e conceitos que dizem respeito ao que é Educação e Universidade Corporativa e ao surgimento destes conceitos no Brasil e no Mundo.

É importante ressaltar que alguns autores usam como sinônimo os conceitos de Educação Corporativa e Universidade Corporativa, como é o caso da autora Marisa Éboli, freqüentemente citada no decorrer do trabalho. No entanto, neste trabalho será utilizado o conceito de Universidade Corporativa como um instrumento da Educação Corporativa.

4.1 SURGIMENTO DA EDUCAÇÃO E UNIVERSIDADE CORPORATIVA

O modelo inicial de educação nas empresas já inicia na primeira fase da revolução industrial, onde o principal objetivo era formar sucessores e dar continuidade ao negócio. Com o processo de industrialização já avançado, com o aumento da competitividade e com os avanços tecnológicos surgiu a necessidade de criar uma aprendizagem formalmente constituída dentro das organizações. Vê-se portanto, iniciado por Taylor, Fayol entre outros grandes nomes da época, o início do conceito de Educação Corporativa. (SCHLEMM, 2005).

Éboli menciona que as Universidades Corporativas surgiram no final do século XX mesclando os enfoques das Escolas Clássicas e das Profissionalizantes, a primeira com ênfase no modo de ser e pensar dirigidas às classes dominantes e a segunda com ênfase nos aspectos técnicos e operacionais dirigidas às classes dominadas. É importante ressaltar no entanto, que, conforme a autora, “programas educacionais nas empresas sempre existiram, mas normalmente eles eram restritos aos níveis gerenciais e à alta administração” (2005, p. 48).

Reforça esta questão a argumentação de Mussak (2005, p. 101):

Taylor, Fayol e outros construtores do pensamento clássico da administração, estavam mais preocupados com os problemas dos métodos

de trabalho e da eficiência operacional, ou com a empresa como um todo, do que com o comportamento das pessoas, e muito menos com seu desenvolvimento. Acreditava-se que quanto mais especializado fosse o operário melhor para a sua eficiência. E essa especialização tinha como pressuposto a alienação, para que não houvesse perda de foco, e de energia [...] Entretanto, à medida que os primeiros problemas começaram a se resolver, o novo cenário passou a exigir que os administradores trouxessem o fator humano para o centro do palco.

Na verdade, os fundamentos do taylorismo, fordismo e fayolismo, ainda fortemente centrados no “comando e controle”, foram importantes contribuições para a criação da moderna administração empresarial. E, desde então, os modelos de gestão foram sendo modernizados por inúmeras outras contribuições, podendo até ser chamado, conforme Passos (2005), de um constante “processo de aperfeiçoamento por tentativa e erro”. Daí então o surgimento de “modismos”, “gurus”, que na verdade significam diferenciações de práticas cujos fundamentos estão obsoletos.

Passos (2005, p. 29) acredita que “Os fundamentos da administração baseada em comando e controle não foram criados para desenvolver as capacidades humanas nas empresas”. Para o autor, as empresas precisam praticar um longo esforço de desintoxicação do taylorismo, fordismo e fayolismo, com os quais já estão impregnadas.

No Estados Unidos, a partir do ano de 1954, começa uma inversão de um número maior de trabalhadores da indústria para o setor de serviços. E, para Mussak (2005, p.101) “isso significa a necessidade de profissionais que não podem parar de aprender”.

A primeira Universidade Corporativa que se tem notícia foi a *Cotronville*, criada pela empresa *General Eletric* no ano de 1955, nos Estados Unidos. No entanto, o interesse por outras empresas pelo tema só se intensificou nos anos 90. (QUARTIERO;BIANCHETTI, 2005).

O Surgimento das Universidades Corporativas para, Éboli (2005), foi o grande marco da passagem do tradicional setor de Treinamento & Desenvolvimento, com treinamentos pontuais para os empregados, para a uma preocupação maior das empresas com a educação de todos os seus colaboradores, de uma forma mais estratégica.

Schlemm (2005) resume de forma interessante o surgimento do termo Educação Corporativa. Para ele, “Passou-se da discussão do adestramento para a do treinamento chegando ao desenvolvimento. No esgotamento da terminologia e da discussão do papel e função do RH, chegou-se à educação corporativa” (2005, p.81). O autor também salienta que o surgimento do conceito de Universidade Corporativa coincide com os conceitos de competência essencial (*core competence*) e com a disseminação da idéia de aprendizagem como um processo organizacional de retenção e desenvolvimento do conhecimento.

Em essência, cinco forças sustentaram o aparecimento do fenômeno das Universidades Corporativas, conforme Meister (1999, *apud* Éboli 2005):

- Organizações Flexíveis: empresas capazes de emitir respostas rápidas a ambientes turbulentos;
- Era do conhecimento: consiste na idéia de que o conhecimento é a nova base de formação de riqueza, tanto no nível individual como empresarial e nacional;
- Rápida obsolescência do conhecimento: conhecimento com prazo de validade reduzido e urgência na aquisição de novos conhecimentos;
- Empregabilidade: empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda ao invés de lugar do emprego para a vida toda;
- Educação para estratégia global: necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios.

4.2 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BRASIL

Para Mussak (2005), o Estado começou a assumir a responsabilidade pela educação enquanto o mundo assistia o início da segunda Revolução Industrial. A consequência disso, segundo o autor, “foi um modelo fortemente influenciado pela demanda das indústrias”. (2005, p.108).

No Brasil, a adoção do conceito de Educação Corporativa é mais recente. Com início na década de 1990, tornou-se elemento-chave para obter um diferencial competitivo, já que com o mercado cada vez mais globalizado pedia profissionais qualificados e comprometidos com seu desenvolvimento contínuo. (ÉBOLI, 2005).

Há um impasse ao mencionar qual foi a primeira empresa a criar sua própria Universidade Corporativa no Brasil. No entanto, acredita-se que foi o Grupo Amil por volta de 1987, conforme menciona Mendes (2009).

Atualmente, no Brasil, conforme Éboli (2005, p. 46), “presenciamos um movimento, talvez sem precedente na nossa história, no sentido de qualificar e educar os trabalhadores para elevar os patamares de desempenho das empresas”. Mais do que isso, conforme a autora, é evidente a necessidade de unir os esforços públicos e privados com vistas a capacitar a força de trabalho e assim, aumentar a capacidade de competição na esfera internacional.

4.3 O QUE É UNIVERSIDADE E EDUCAÇÃO CORPORATIVAS

O termo Universidade Corporativa é atribuído a Jeanne Meister, presidente de uma empresa americana de consultoria em educação corporativa. Meister (1999, p. 8) a define como “um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais.”

Para Éboli (2005, p. 53), a Universidade Corporativa “é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências”. Para a mesma, uma boa forma de mediar se a Universidade Corporativa é um projeto com perspectiva de dar certo é observar se a empresa também trabalha com o conceito de competências, ou seja, se a remuneração é por competências, se o recrutamento é por competências. Mais do que isso, se a empresa torna este conceito uma prática empresarial. Só assim pode-se dizer que é uma mudança significativa ao tradicional setor de Treinamento & Desenvolvimento.

Educar é mais do que treinar. Este é um dos pressupostos à Educação Corporativa, conforme Mussak (2005). Para ele pode-se treinar pessoas para dirigir máquinas, vender um produto, usar um computador, mas se o que se deseja são pessoas com espírito crítico, senso de valores, criatividade, percepções ativas e atuações sinérgicas, então fala-se em Educação.

A missão de uma Universidade Corporativa, para Éboli (2005, p. 53), consiste em:

Formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), mediante um processo de aprendizagem ativa e contínua. [...] O objetivo principal desse Sistema é o desenvolvimento e instalação das competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio.

O objetivo principal de uma Universidade Corporativa, portanto, é desenvolver as capacidades críticas do negócio em vez de desenvolver habilidades individuais, assim, o foco de aprendizado deixa de ser apenas conhecimento individual e passa a privilegiar o aprendizado organizacional e o conhecimento coletivo. (ÉBOLI, 2005).

Outra característica relevante da Educação Corporativa é o fato de que “o desenvolvimento do educando encontra aplicação na prática de sua vida diária” (MUSSAK, 2005, p. 111). Desta forma, a cobrança pelo aprendizado é feita pela aplicação prática, o que torna a percepção do significado do que foi aprendido mais evidente e mais rápida. Por isso o autor reforça que a Educação Corporativa só faz sentido se for rapidamente transformada em resultado.

Schlemm (2005, p. 86) considera que a Educação Corporativa tem como principal papel, “a criação da cultura própria e necessária para que uma organização específica desenvolva os valores e hábitos de conduta mais coerentes com o tipo de atividade e tecnologia utilizadas no empreendimento”. As Universidades Corporativas então, seriam as entidades encarregadas de promover e cultivar este conhecimento, desenvolvendo assim um papel estratégico na organização.

Entretanto, Schlemm (2005) critica que as discussões têm ficado muito mais em torno da infra-estrutura, logística e aparatos tecnológicos do que nos processos que são utilizados para a assimilação do conhecimento e da manifestação das

atitudes e comportamentos esperados e desejados para o bom desempenho da organização.

Em geral, as Universidades Corporativas se organizam em torno de alguns elementos (MEISTER (1999, *apud* Éboli 2005):

- Desenho de programas que identifiquem as competências críticas;
- Múltiplas formas de aprendizagem no lugar do modelo tradicional de “sala de aula”;
- Criação de programas que demonstrem o compromisso da empresa com o tema de cidadania empresarial;
- Estímulo aos gerentes e líderes para o envolvimento no processo de Educação;
- Criação de sistemas que possam calcular os investimentos e resultados obtidos;

Neste sentido, Meister (1999) também traz dez princípios chave que constituem o modelo de Universidade Corporativa:

- I. Criar ambiente que favoreça a preparação da força de trabalho em busca da necessária sustentação para a estratégia organizacional. O modelo de Universidade é baseado em competências e vincula a aprendizagem ao desenvolvimento destas com vistas à atender as necessidades estratégicas da empresa.
- II. Considerar a Universidade Corporativa como um processo contínuo de aprendizagem e não como um espaço físico destinado à aprendizagem. Desta forma, garante o acesso e o comprometimento a todos os níveis de funcionários da empresa.
- III. Elaborar um currículo que incorpore os três Cs: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas. Incluindo assim, no treinamento formal, mais do que as estratégias da organização mas também os seus valores, crenças e cultura.

- IV. Incluir no processo de aprendizagem o público externo que também gera valor ao negócio, como os clientes, distribuidores e fornecedores, para que também possam estar alinhados aos objetivos e metas da organização.
- V. Utilizar vários formatos de apresentação de aprendizagem. Promovendo aprendizagem formal e informal, com treinamento presencial e utilização de outros meios.
- VI. Envolver os líderes para que sejam facilitadores do processo de aprendizagem e para que haja valorização deste tipo de atividade. Este princípio é essencial para que se consiga a participação e o comprometimento necessários.
- VII. Utilizar um modelo de pagamento dos produtos e serviços (programas de treinamento, consultoria, etc.) diretamente pelas unidades de negócio em lugar da alocação dos valores envolvidos entre as despesas indiretas da corporação. Trata-se de um “autofinanciamento”.
- VIII. Disseminar uma aprendizagem com perspectiva global sobre o negócio (conhecimento de mercado, melhores práticas, tendências, etc.).
- IX. Criar um sistema de avaliação dos resultados e investimentos. Ir além das métricas tradicionais como, número de horas de treinamento por homem por ano e valor total de investimentos em treinamento, e criar métricas de avaliação que estejam ligadas à estratégia empresarial respondendo as seguintes questões: Que impacto é provocado no capital humano em termos de manutenção, satisfação, e inovação dos funcionários? Que impacto é provocado nos clientes, internos e externos, em termos de manutenção, satisfação e metas empresariais atingidas? Que impacto é provocado em termos de estratégias e metas empresariais atingidas?
- X. Utilizar a Universidade Corporativa para entrar em novos mercados e obter vantagem competitiva.

Para Éboli (2005), o planejamento de um Sistema de Educação Corporativa deve contemplar alguns princípios de sucesso como Competitividade, Perpetuidade, Conectividade, Disponibilidade, Cidadania, Parceria e Sustentabilidade.

Competitividade pois, a Educação dos colaboradores deve ser valorizada como fator de diferenciação diante dos concorrentes, uma vez que a Empresa aumenta seu valor de mercado quando aumenta o valor de suas pessoas; Perpetuidade pois a Educação também deve ser um processo de transmissão da herança cultural da empresa; Conectividade visto que deve intensificar a comunicação empresarial, favorecendo a interação para ampliar a qualidade e a quantidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo; Disponibilidade pois deve oferecer recursos de fácil uso e acesso permitindo assim que os colaboradores possam realizar a aprendizagem em qualquer hora e em qualquer lugar; Cidadania pois deve estimular o exercício da cidadania individual, formando sujeitos capazes de atuarem pautados por postura ética e socialmente responsável; Parceria, pois deve-se entender que desenvolver continuamente as competências dos seus colaboradores é uma tarefa complexa e audaciosa e que portanto firmar parcerias com o público interno (gestores e líderes) e externo (Universidades, Instituições de Ensino) é de profunda importância; e por fim Sustentabilidade, pois deve ser um centro gerador de resultados para a empresa, buscando sempre agregar valor ao negócio. (ÉBOLI, 2005).

O quadro abaixo apresenta as diferenças entre o antigo setor de Treinamento & Desenvolvimento (T&D) e a Universidade Corporativa:

	Departamento de T&D	Universidade Corporativa
Foco	Reativo	Pró-ativo
Organização	Fragmentada/descentralizada	Coesa e centralizada
Alcance	Tático	Estratégico
Apresentação	Instrutor	Uso de várias tecnologias
Responsável	Diretor de Treinamento	Gerente de Unidade de Negócio
Público-alvo	Amplo e profundidade limitada	Currículo personalizado por cargo

Inscrição	Abertas	Aprendizagem no momento certo
Resultado	Aumento das qualificações profissionais	Aumento no desempenho no trabalho
Operação	Opera como função administrativa	Opera como Unidade de Negócios

Quadro 1: Comparativo entre o setor de T&D e Universidade Corporativa.

Fonte: Adaptado de Quartiero e Bianchetti (2005, p.52-53, *apud* Meister, 1999)

5 METODOLOGIA

5.2 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

Conforme Roesch (1996) os objetivos do projeto é que devem definir o tipo de pesquisa que será realizada. Os propósitos do projeto serão ao mesmo tempo a avaliação de resultados onde se poderá julgar a efetividade da Universidade Corporativa da CAIXA e a pesquisa-diagnóstico com o objetivo de explorar o ambiente, levantar e definir problemas.

Foi utilizado nesta pesquisa o método de estudo de caso, pois conforme salienta Roesch (1999, p. 197) “o estudo de caso como estratégia de pesquisa, permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro do seu contexto, é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos”.

O método de estudo de caso é conhecido como uma investigação empírica sobre um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. É uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo em profundidade, conduzido em detalhes e baseado em várias fontes de dados (YIN, 2001).

Além disso, o estudo de caso, por sua flexibilidade, possui vantagens que justificam a sua escolha, como o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos. (GIL, 1991).

Foram realizados questionários como técnica de coleta de dados primários, onde utilizou-se questões abertas e fechadas, possibilitando a realização de uma pesquisa quantitativa e qualitativa. Foi realizada análise documental, através de pesquisas em Manuais, Modelo Pedagógico da Universidade CAIXA bem como divulgações da Empresa sobre a Educação Corporativa, como técnica de coleta de dados secundários.

A utilização de dados já existentes, secundários, é necessária para descrever os antecedentes da problemática e também para ilustrar o problema da pesquisa. (ROESCH, 1996).

Optou-se por aplicar os questionários em duas unidades distintas da CAIXA, uma unidade da Área Negocial e uma unidade da Área de Sustentação ao Negócio, para verificar as diferenças entre estas áreas já que possuem realidades diferentes. Na Área Negocial estão os Pontos de Atendimentos, responsáveis pelo atendimento dos clientes da CAIXA, ou seja, pela realização da atividade fim da Empresa. Na Área de Sustentação ao Negócio estão as chamadas áreas “meio”, responsáveis por atividades que dão suporte aos pontos de atendimento, como por exemplo, área de Gestão de Pessoas, Logística, Tributação, etc.

Foram aplicados 30 (trinta) questionários em duas unidades da Área de Sustentação ao Negócio, sendo que 20 (vinte) questionários aplicados em uma unidade e 10 (dez) questionários em outra. Na Área Negocial também foram aplicados 30 (trinta) questionários, divididos em 03 (três) unidades, sendo que 11 (onze) questionários em cada uma das duas primeiras unidades e 08 (oito) na terceira. Totalizaram-se, portanto, 60 (sessenta) questionários aplicados. O critério de escolha destas unidades foi a acessibilidade. O perfil dos empregados que responderam ao questionário são diversos. Procurou-se selecionar empregados de diversas idades, cargos, e tempo de empresa. Os questionários foram aplicados no período de 1º a 30 de setembro.

Para análise dos dados quantitativos foi utilizado o *software Microsoft Excel*, com a elaboração de gráficos e tabelas demonstrando as quantidades e os percentuais obtidos para cada resposta em cada questão. Quanto aos dados qualitativos, estes foram selecionados, organizados e posteriormente interpretados com base no referencial teórico.

6 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Caixa Econômica Federal é uma Instituição financeira, sob a forma de empresa pública, que atua em todo o território nacional e integra o Sistema Financeiro Nacional (SFN). A CAIXA também exerce um papel importante na sociedade, pois é o principal agente das políticas públicas do governo federal além de atuar no pagamento de FGTS, PIS e seguro-desemprego, programas sociais e loterias federais.

6.1 HISTÓRICO

A CAIXA foi criada no dia 12 de janeiro de 1861, na cidade do Rio de Janeiro, com o propósito de incentivar a poupança e de conceder empréstimos sob penhor. Em 1874 expandiu sua atuação, instalando-se nas províncias de São Paulo, Alagoas, Pernambuco, Paraná e Rio Grande do Sul, e em 1931, começou a operar a carteira hipotecária para a aquisição de bens imóveis, e operações de empréstimo em consignação para pessoas físicas.

Em 1934, por determinação do governo federal, assumiu a exclusividade dos empréstimos sob penhor, com a conseqüente extinção das casas de prego operadas por particulares.

Com a incorporação do Banco Nacional de Habitação (BNH) em 1986, assumiu definitivamente a condição de maior agente nacional de financiamento da casa própria e de importante financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente do saneamento básico.

Nesta data também assumiu o papel de gestor do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS, fundo criado para proteger o trabalhador demitido sem justa causa.

Desde 1961 é a única empresa que operacionaliza as Loterias Federais, representando uma importante fonte de recursos para a área social, já que parte da arrecadação destina-se à Seguridade Social, ao Fundo Nacional de Cultura (FNC), ao Programa de Crédito Educativo e ao incentivo do esporte brasileiro.

A primeira grande reforma administrativa aconteceu em 1969, com a unificação das 22 Caixas Econômicas Federais que, até então, operavam de forma independente. A mudança impulsionou o volume de negócios e propiciou a expansão do número de agências em todo o país. A partir de 1970, a empresa assumiu definitivamente o papel de banco social, passando a executar a política do Conselho de Desenvolvimento Social, por meio do Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social (FAS). Nessa mesma época, inicia a gestão de diversos programas governamentais, como o Crédito Educativo, o Programa de Integração Social (PIS) e o Programa Nacional de Centros Urbanos.

Sua participação como agente de desenvolvimento fortaleceu-se ainda mais em 2007, com o lançamento, pelo governo federal, do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC).

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

Hoje, a CAIXA possui mais de 48,1 milhões de clientes e 37,5 milhões de cadernetas de poupança, o que corresponde a 31% de todo o mercado de poupança nacional, consolidando-se como um banco de grande porte, sólido e moderno, e uma empresa pública que é sinônimo de responsabilidade social.

A empresa adota como valores fundamentais:

- Sustentabilidade econômica, financeira e sociambiental.
- Valorização do ser humano.
- Respeito à diversidade.
- Transparência e ética com o cliente.
- Reconhecimento e valorização das pessoas que fazem a CEF.

- Eficiência e inovação nos serviços, produtos e processos.

A CAIXA possui como missão atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro. E sua visão de futuro é ser referência mundial como banco público integrado, rentável, eficiente, ágil, com permanente capacidade de renovação e consolidará sua posição como o banco da maioria da população brasileira.

6.2 EDUCAÇÃO E UNIVERSIDADE CORPORATIVA NA CAIXA

Foi no início da década de 70 que se iniciou o processo de educação corporativa na CAIXA. Desde então, a Empresa vem aprimorando o processo, visando uma educação empresarial de excelência e capaz de gerar competências reconhecidas tanto internamente, quanto externamente.

Para a empresa Educação Corporativa é um processo que promove geração, assimilação, difusão e aplicação de conhecimentos corporativos, proporcionando aprendizagem e desenvolvimento contínuo das competências necessárias ao alcance dos resultados organizacionais.

Inicialmente eram realizados programas de treinamento e desenvolvimento exclusivamente presenciais e, em sua maioria, com foco no desenvolvimento de gerentes. Aos poucos a empresa foi ampliando o público atendido, e passou também a utilizar outras modalidades de ensino-aprendizagem, como a Educação à Distância, o Treinamento Em Serviço (On The Job), o Aprendizado Prático Monitorado, o Suporte ao Desempenho, etc e, ainda, mídias alternativas como meios para prover aprendizagem.

A partir de 1994, a CAIXA introduziu o e-learning com o objetivo de ampliar ainda mais as oportunidades de aprendizagem, sem, contudo, limitar o acesso a outras formas que privilegiem os vários estilos de aprendizagem do público participante.

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

O desenvolvimento e a implantação dos sistemas que viabilizam o funcionamento da Universidade Corporativa estão a cargo da Superintendência Nacional de Execução em TI e a Gerência Nacional de Educação Corporativa e Capacitação é responsável por manter e disponibilizar os produtos e serviços no portal da Universidade CAIXA.

A Universidade Corporativa da CAIXA, que a partir de abril de 2009 passou a ser denominada simplesmente Universidade CAIXA, tem como objetivo desenvolver o potencial humano para realizar as competências essenciais da CAIXA, a partir de um processo de aprendizagem que estimula o autodesenvolvimento e o compartilhamento do conhecimento, utilizando-se de metodologias presenciais e/ou virtuais. Para tanto, a UC conta com Instrutores e Tutores, que podem ser profissionais internos ou externos, devidamente preparados, para atuarem como facilitadores no processo de aprendizagem.

Os cursos disponibilizados na Universidade CAIXA são segmentados em Trilhas de Aprendizagem. Estas trilhas são estruturas adotadas para organizar as ações educacionais e outras estratégias que, integradas, apontam caminhos de aprendizagem aos empregados em suas trajetórias de formação na CAIXA.

As trilhas se apresentam em duas modalidades: Trilhas Fundamentais e Trilhas Específicas. As Trilhas Fundamentais são construídas com base em conhecimentos e aprendizagens consideradas fundamentais para o desempenho das atividades dos empregados da CAIXA. Já as Trilhas Específicas são propostas pelos gestores e equipes, com foco em temas estratégicos ou em funções gratificadas.

No ano de 2010, a CAIXA passou a considerar a realização das Trilhas de Aprendizagem como pontuação em Processos Seletivos Internos, com o objetivo de garantir a qualidade e efetividade na realização das Trilhas.

Quando da sua criação, o acesso virtual ao portal da Universidade Corporativa da CAIXA, pelos empregados, estagiários e adolescentes aprendizes, podia ser realizado tanto via “intranet” como “internet”. No entanto, hoje, o acesso via “internet” está disponibilizado apenas para empregados cedidos, principalmente porque as ações educacionais devem ser realizadas dentro da jornada normal de trabalho.

Todas as ações realizadas pela Universidade CAIXA devem estar baseadas nas 15 (quinze) premissas desenvolvidas para dar suporte à sua atuação:

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

- Contribuição para a sedimentação da conduta de transparência e do respeito a todos os agentes envolvidos no âmbito de atuação da Empresa;
- Favorecimento do equilíbrio econômico-financeiro-social e da sustentação ao negócio da Empresa;
- Preservação dos valores éticos da sociedade em todos os negócios e áreas de atuação da CAIXA;
- Desenvolvimento de competências individuais e coletivas que sustentem as competências essenciais da CAIXA e garantam resultados sustentáveis;
- Desenvolvimento de competências e sua efetividade dentro de um contexto educacional que estimule o espírito crítico, criativo e empreendedor e respeite a autonomia dos sujeitos;
- Busca da excelência em gestão pública, por meio do desenvolvimento de lideranças mobilizadoras de pessoas e equipes para o alcance de metas organizacionais sustentáveis e para a implantação de soluções inovadora.

Dentre os programas e ações desenvolvidas pela Universidade CAIXA, destinados à formação, atualização e ao aperfeiçoamento contínuo dos empregados, estão:

- Seminários internos destinados à atualização técnica e gerencial;
- Cursos e outras ações de aprendizagem presenciais, à distância, em serviço, auto-instrucionais;
- Programas focados no desenvolvimento de competências essenciais ao atendimento ao cliente;
- Programas de desenvolvimento gerencial com foco nas competências requeridas pela Empresa;
- Programas de incentivo à elevação da escolaridade e ao aperfeiçoamento em nível superior;
- Bolsa de estudos para conclusão de curso de graduação;
- Oferta de cursos seqüenciais de nível superior, à distância;
- Bolsa de pós-graduação lato sensu, em nível de especialização;

- Incentivo à pós-graduação stricto sensu, em nível de mestrado e doutorado;
- Programas de incentivo ao desenvolvimento em idiomas estrangeiros;
- Programas de MBA e Cursos de Pós-Graduação lato sensu corporativos.

Os cursos realizados pela Universidade CAIXA são lançados automaticamente no currículo do empregado.

A Universidade Corporativa da CAIXA também desenvolve ações para a capacitação de adolescentes que participam do Programa Adolescente Aprendiz da CAIXA, cujo objetivo é oferecer capacitação qualificada e contribuir para a inclusão desses menores no mercado de trabalho.

No portal da Universidade Corporativa também é disponibilizado um espaço para publicação de artigos de autoria de empregados da CAIXA.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A primeira questão foi abrangente e buscou saber por qual meio os empregados tomaram conhecimento da Universidade CAIXA. As duas Unidades coincidiram na resposta mais selecionada, 46,67% dos empregados, de cada unidade, tomaram conhecimento da Universidade CAIXA através dos gestores, como pode ser verificado no gráfico abaixo.

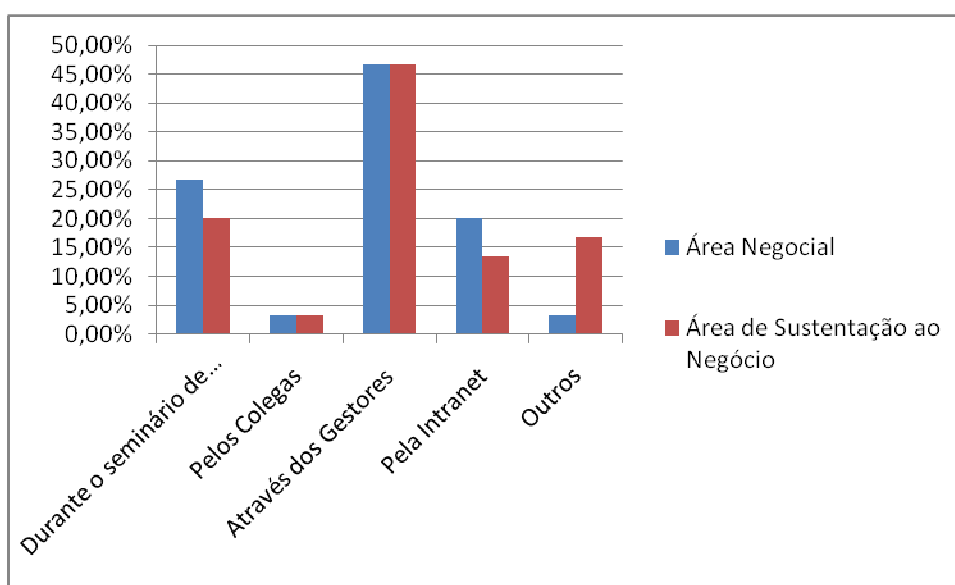


Gráfico 1 – Como o empregado tomou conhecimento da Universidade CAIXA (%)

A resposta ratifica que os gestores são os maiores disseminadores da Universidade Corporativa em suas unidades e também os representantes das Gerências Nacionais em âmbito local.

Todos os empregados que responderam que tomaram conhecimento durante o seminário de integração são empregados que foram admitidos a menos tempo, de 0 a 14 anos de Empresa.

A diversidade de respostas nesta questão também é condizente com a realidade, haja vista que apesar da Universidade CAIXA existir a quase 10 anos, somente no ano de 2009 começou a ser objeto de meta das unidades e no ano de 2010 passou a ser eliminatório em Processos Seletivos Internos (PSI).

Quando a questão foi a freqüência de acesso ao Portal da Universidade CAIXA não houve uma resposta que se destacou, ou seja, as respostas foram variadas, como pode ser observado no gráfico abaixo.

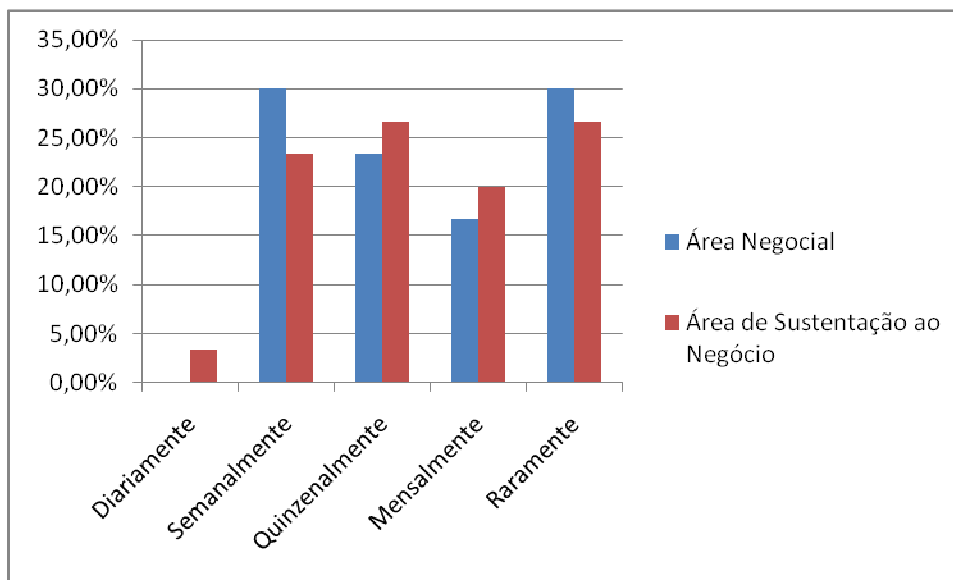


Gráfico 2 – Com qual freqüência o empregado acessa o portal da UC (%)

Na área Negocial ganharam destaque os acessos semanais e raramente, ambos com 30% e na área de Sustentação ao Negócio os acessos quinzenais e raramente, ambos com 26,67%, foram os mais marcados.

As respostas quase que empatadas podem estar influenciadas pelo modo como é conduzida a Universidade CAIXA hoje. Apesar de ser alvo de meta das unidades e pontuação em processos seletivos, os empregados tem certa liberdade no acesso, pois são eles que decidem quando vão realizar os cursos e com que freqüência.

O fato dos empregados decidirem como irão realizar sua aprendizagem não está alinhado com a missão de uma Universidade Corporativa, pois conforme Éboli (2005), o processo de aprendizagem deve ser ativo e contínuo, e neste caso não há regularidade no acesso, principalmente para aqueles empregados que acessam a Universidade raramente.

Vale destacar que um dos objetivos da Universidade CAIXA está sendo cumprido visto que 75% dos empregados, somadas as unidades da área Negocial com a área de Sustentação ao Negócio, informaram que acessam o portal da Universidade CAIXA para adquirir mais conhecimento. Já 56,67% informam que

acessam para atingir metas e para ganhar pontuação em processos seletivos e 38,34% informam que buscam a UC por solicitação dos gestores.

Nesta questão a diferença entre a Área Negocial da Área de Sustentação ao Negócio foi quanto à segunda resposta mais informada. Enquanto na área Negocial após adquirir mais conhecimento o motivo pela busca à UC é a pontuação em processos seletivos, na área de Sustentação ao Negócio a segunda resposta mais informada foi para atingir metas.

Uma das grandes diferenças apresentadas entre a área Negocial e a área de Sustentação ao Negócio foi na questão onde pergunta-se se os cursos disponibilizados são direcionados para a atividade que desempenha. Enquanto na área Negocial 60% acreditam que sim, que os cursos disponibilizados são direcionados para atividade que desempenham, na área de Sustentação de Negócio apenas 6,67% afirmam que sim, contra 73,33% de forma parcial e 16,67% que não. Na área Negocial nenhum empregado informou que os cursos disponibilizados não são direcionados para a atividade que desempenham.

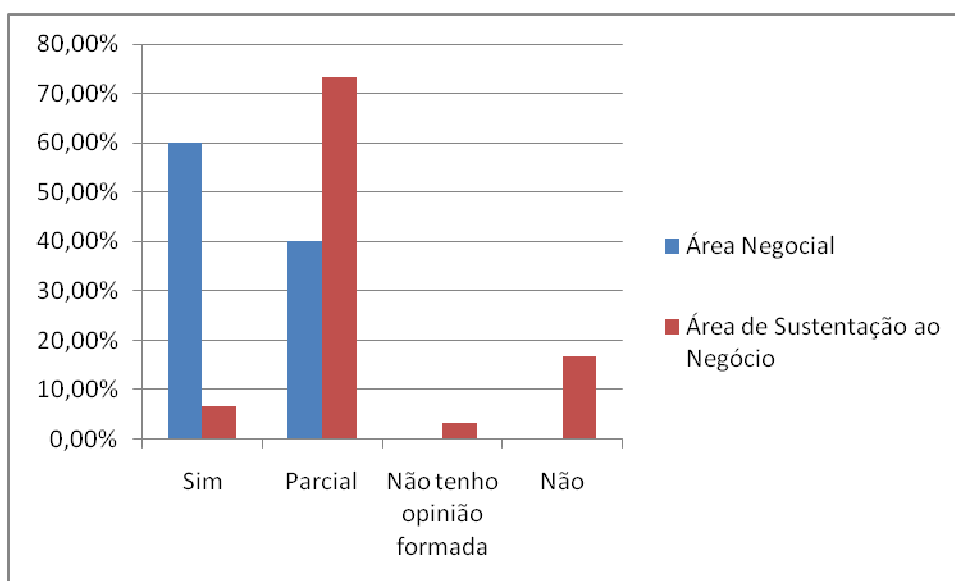


Gráfico 3 – Cursos disponibilizados para a atividade que o empregado desempenha (%)

Observa-se, portanto, que não está sendo seguida, para a área de Sustentação ao Negócio, uma das características da Educação Corporativa que é a aplicação do aprendizado na prática da vida diária do educando, conforme Mussak (2005). Para o autor, a Educação Corporativa só faz sentido se for rapidamente transformada em resultado, e é a aplicação prática que torna a percepção do significado do que foi aprendido, mais evidente e mais rápida.

Da mesma forma aconteceu na questão que perguntou se os cursos realizados agregam conhecimento para o trabalho diário. Na área Negocial 66,67% falaram que sim contra 33,33% de forma parcial. Já na área de Sustentação ao Negócio somente 30% mencionaram que sim, contra 56,67% de forma parcial, e 13,33% que mencionaram não agregar conhecimento para o trabalho diário.

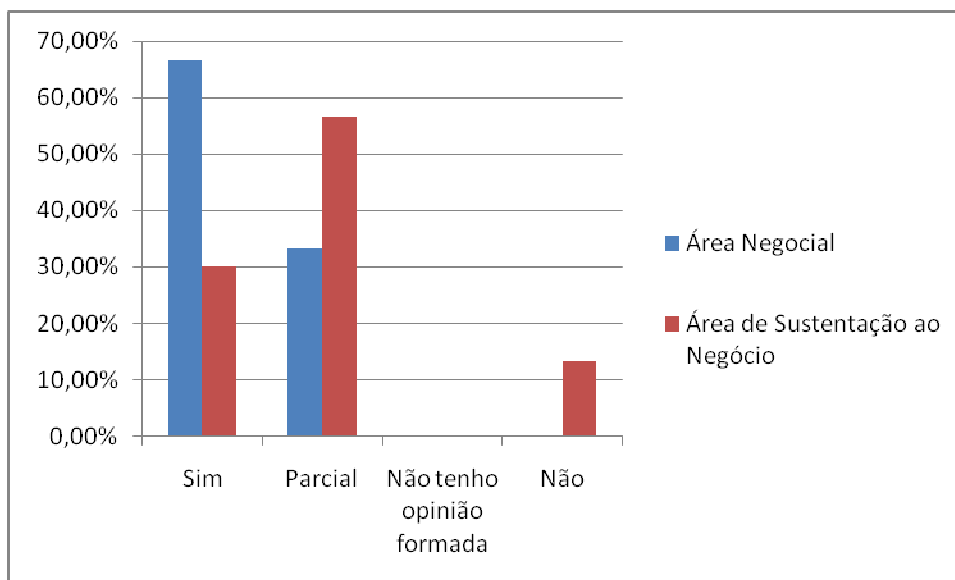


Gráfico 4 – Cursos realizados que agregam conhecimento para o trabalho diário (%)

Abaixo, relatos demonstram alinhamento com o resultado da pesquisa:

“É lamentável que bons conteúdos não tenham aplicabilidade na área na qual eu trabalho [...]” (Técnico Bancário Novo – 15 a 30 anos de CAIXA – Ensino Médio – mais de 40 anos de idade – Área de Sustentação ao Negócio).

" [...] em diversos pontos é superficial (a UC) e deixa muito a desejar no aspecto de utilização do conhecimento na prática diária e atividades vinculadas." (Técnico Bancário Novo – 15 a 30 anos de CAIXA – Ensino Superior Completo – mais de 40 anos de idade – Área de Sustentação ao Negócio).

“ [...] não há internalização do conhecimento pelo empregado, nem aplicabilidade dos conhecimentos na prática de trabalho [...]” (Técnico Bancário Novo – 04 a 14 anos de CAIXA – Ensino Sup. Incompleto – 22 a 30 anos de idade – Área de Sustentação ao Negócio).

Outro fator que pode estar ligado à diferença apresentada entre as duas áreas é a forma de realização dos cursos, pois 83,33% dos empregados da área Negocial informaram ter realizado tantos cursos à distância quanto cursos presenciais, já o resultado da área de Sustentação ao Negócio mostrou que somente 40% dos empregados já realizaram cursos nos dois formatos, a maioria, 60%, realizou cursos somente na modalidade à distância.

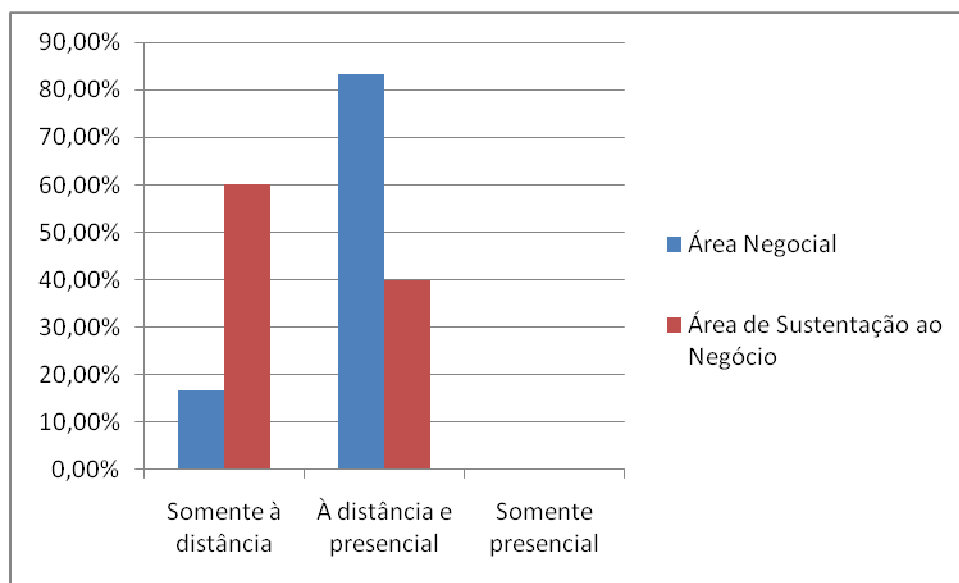


Gráfico 5 – Forma de realização dos cursos (%)

Os trechos abaixo demonstram o sentimento dos empregados da área de Sustentação ao Negócio quanto a esta questão:

“Deviam existir mais cursos com etapa à distância seguida de etapa presencial [...]” (Função Técnica – 04 a 14 anos de CAIXA – Especialização – 22 a 30 anos de idade – Área de Sustentação ao Negócio).

“ [...] Sugiro mais cursos presenciais e de escolha do empregado [...]” (Técnico Bancário Novo – 04 a 14 anos de CAIXA – Ensino Sup. Completo – 31 a 40 anos de idade – Área de Sustentação ao Negócio).

De acordo com Meister (1999, *apud* Éboli, 2005), um dos elementos essenciais para uma Universidade Corporativa é utilizar-se de múltiplas formas de aprendizagem no lugar do modelo tradicional de “sala de aula”. No entanto, conforme resultado da pesquisa da área de Sustentação ao Negócio, observa-se que está sendo utilizada somente a educação à distância, em oposição à idéia de múltiplas formas de aprendizagem.

Quando questionados se os empregados devem ter acesso a todos os cursos independente da função/cargo que exercem, a maioria, em ambas as áreas,

informou que sim. Mais enfatizado porém, na área de Sustentação ao Negócio com 70%, como pode ser verificado no gráfico abaixo.

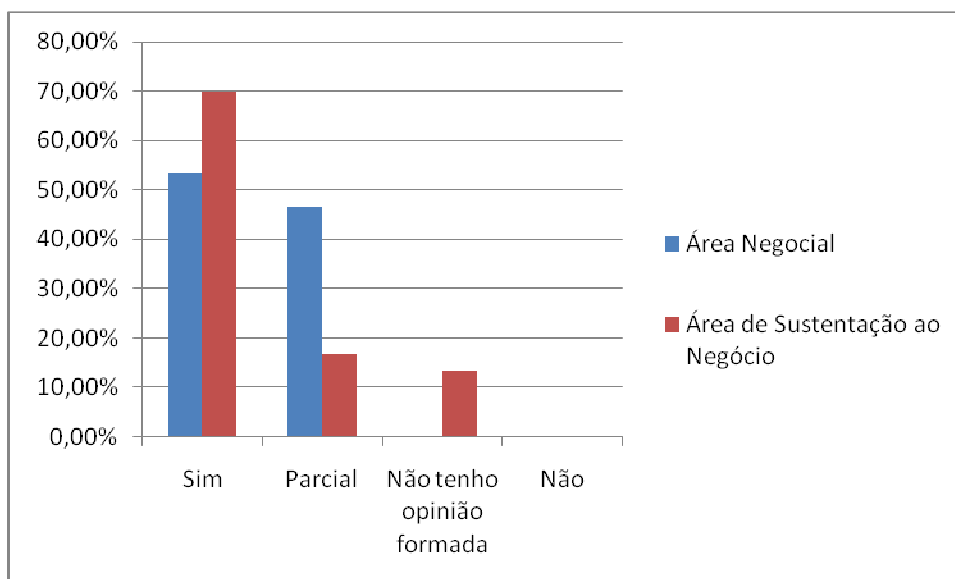


Gráfico 6 – Opinião dos empregados sobre o acesso a todos os cursos independente do cargo/função (%)

O resultado apresentado na pesquisa também foi objeto de manifestação de um dos empregados questionados:

“Já tive vontade de fazer cursos que não estavam disponíveis para meu cargo”. (Técnico Bancário Novo – de 15 a 30 anos de CAIXA – Ensino Sup. Completo – mais de 40 anos de idade – Área de Sustentação ao Negócio).

Em relação ao layout da UC ambas as áreas, em sua maioria, informaram ser parcial a facilidade de interpretação e capacidade de estimular a aprendizagem.

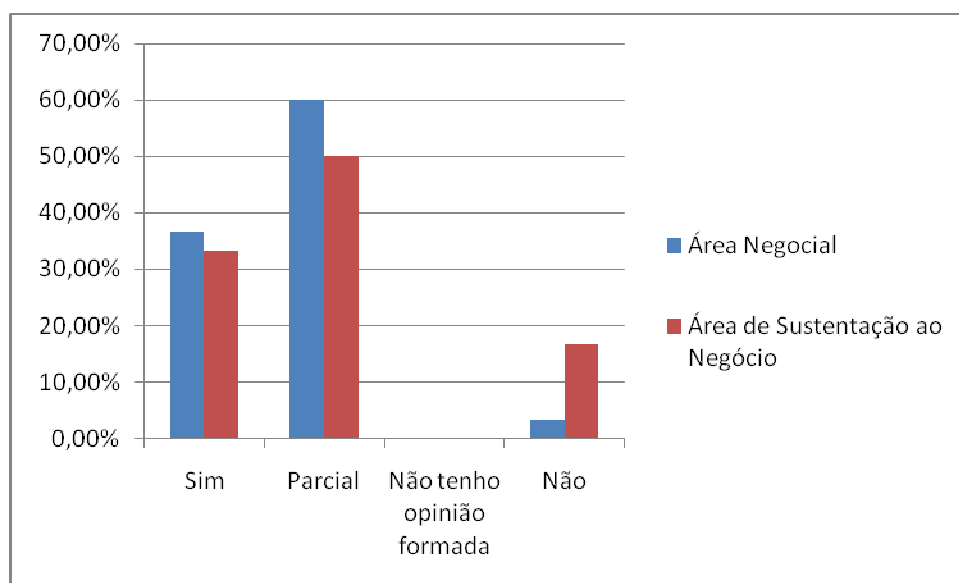


Gráfico 7 – Opinião dos empregados quanto ao layout da UC

A questão acima pode ser complementada com a que questiona quanto à disponibilidade da UC. Quase todos os empregados afirmam que há problemas de acesso. Na área Negocial 53,33% afirmam que a UC está sempre disponível, mas com alguns momentos de lentidão, já 40% afirmam que há problemas de acesso em alguns cursos. Na área de Sustentação ao Negócio, 33,33% afirmam que está sempre disponível, mas com momentos de lentidão e 63,33% afirmam que há problemas de acesso em alguns cursos.

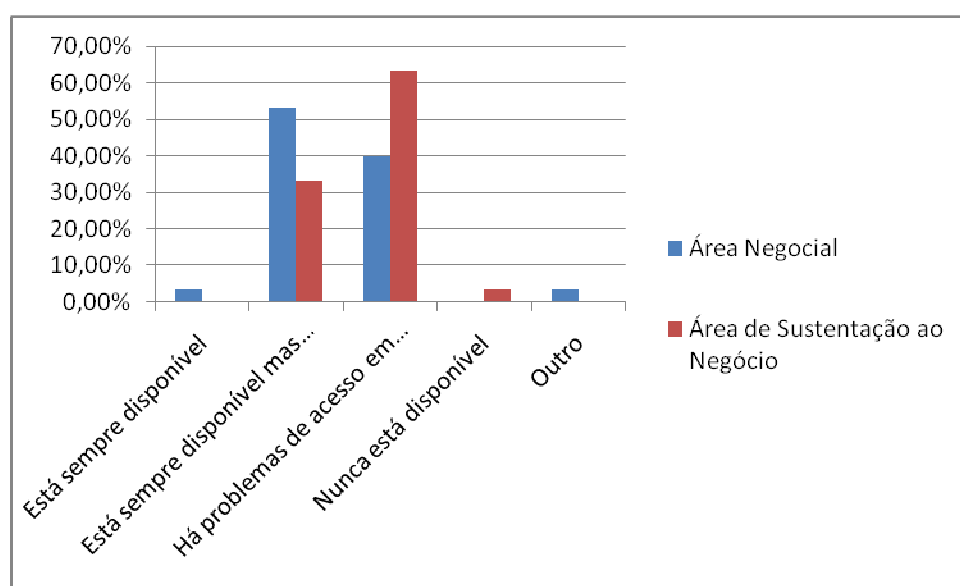


Gráfico 8 – Disponibilidade da UC (%)

Observa-se alinhamento com o resultado acima em alguns comentários dos empregados questionados:

“O grande problema da Universidade Caixa é passar a maior parte do tempo indisponível ou com lentidão no sistema o que inviabiliza uma melhor utilização do sistema”. (Função Gerencial – de 04 a 14 anos de CAIXA – Ensino Sup. Completo – mais de 40 anos de idade – Área Negocial).

“O problema de acesso (lentidão e indisponibilidade de acesso) geralmente ocorre em horários específicos (após o fechamento das agências, que é quando se tem disponibilidade.” (Técnico Bancário Novo – de 04 a 14 anos de CAIXA – Ensino Sup. Incompleto – de 22 a 30 anos de idade – Área Negocial).

“[...] acho o layout/disposição do conteúdo muito ruim. Alguns cursos da UC ficam com a leitura prejudicada porque a barra de rolagem não funciona” (Técnico Bancário Novo – 04 a 14 anos de CAIXA – Ensino Sup. Completo – de 31 a 40 anos de idade – Área de Sustentação ao Negócio).

“[...] Alguns cursos poderiam ser mais dinâmicos e interativos, pois são somente leitura e verificação de conhecimento.” (Função Técnica – de 15 a 30 anos de CAIXA – Ensino Sup. Completo – mais de 40 anos de idade – Instrutor – Área de Sustentação ao Negócio).

Praticamente todos os empregados questionados afirmam nunca ter recebido treinamento para utilização da UC. Apenas 02 (dois) empregados e ambos Instrutores receberam treinamento, mas ainda assim para utilização como ferramenta de trabalho, e não como simplesmente usuários.

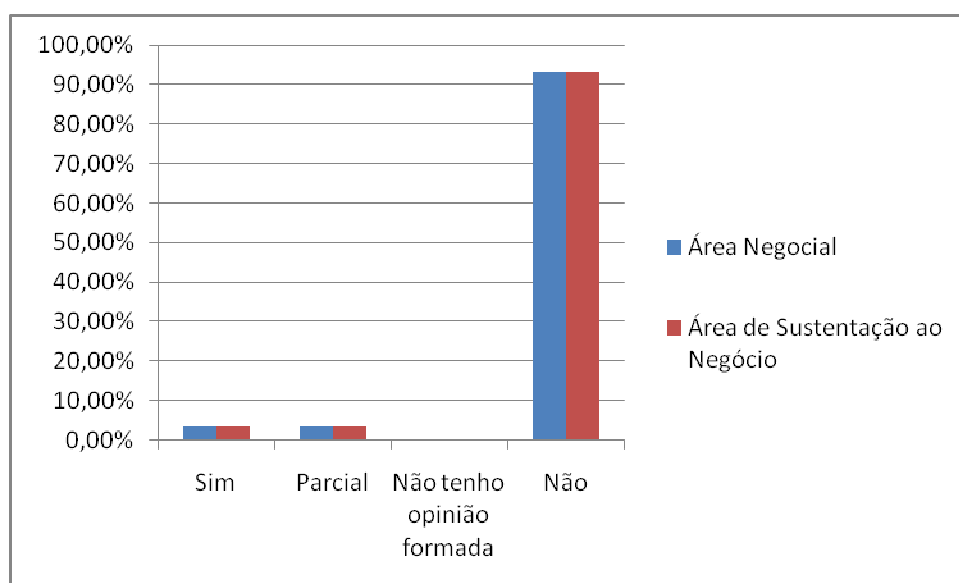


Gráfico 9 – Treinamento para utilização da UC (%)

Em relação à questão que pergunta como a CAIXA avalia os conhecimentos adquiridos na UC, as duas respostas mais informadas, por ambas as áreas foi que a CAIXA não avalia ou avalia imediatamente após a realização do curso com uma avaliação de resultados, como pode ser verificado no gráfico abaixo:

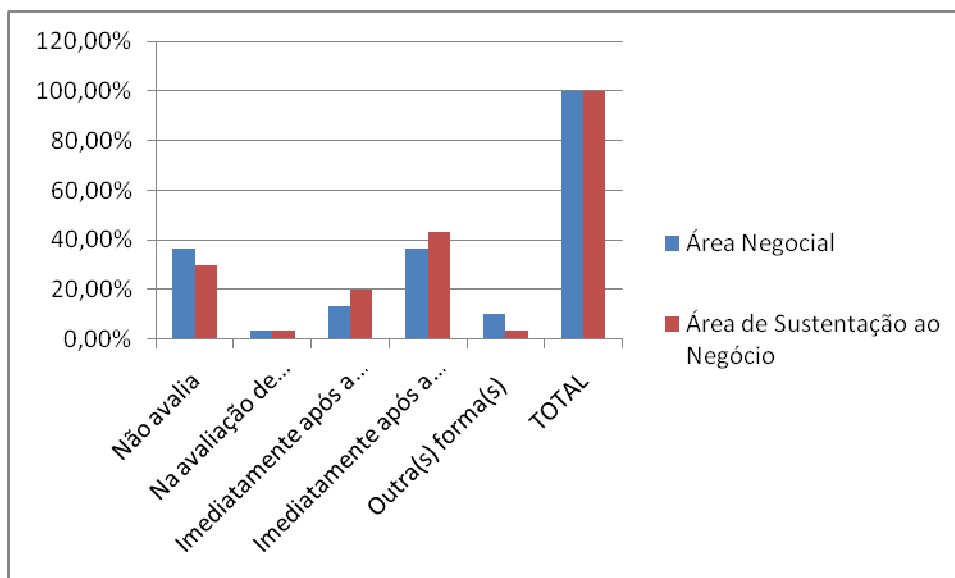


Gráfico 10 – Formas de Avaliação da CAIXA sobre os conhecimentos adquiridos na UC (%)

Perecebe-se que a empresa não tem um sistema de avaliação dos resultados e investimentos, e que ainda utiliza métricas tradicionais, ou seja, não há uma mensuração efetiva do impacto que é provocado no capital humano em termos de manutenção, satisfação, e inovação dos funcionários, conforme é defendido por Meister (1999).

Na questão que perguntou se o empregado considera que a CAIXA valoriza a aprendizagem através da UC, o que chamou a atenção foram as questões abertas quando a maioria dos empregados, 66,67%, somadas as áreas Negocial e Sustentação ao Negócio, informaram que a valorização se dá através dos Processos Seletivos Internos, tantos os que responderam que sim como os que responderam de forma parcial.

Isto também ficou evidenciado em algumas observações:

“ [...] UC deve voltar a fazer parte da meta da unidade, a não ser que não conte mais para os PSI; porque precisamos fazer (PSI), mas não é meta e o que não é meta, geralmente, não é prioridade para a empresa. [...]” (Técnico Bancário Novo – de 04 a 14 anos de CAIXA – Ensino Sup. Completo – de 31 a 40 anos de idade – Área de Sustentação ao Negócio).

“[...] Acabou se transformando em instrumento de seleção de empregados em processos seletivos internos, desvirtuando sobremaneira o objetivo inicial do projeto pedagógico. É mal visto por muitos empregados em razão dessa relação com os PSIs, pois valoriza os empregados que não trabalham e ficam só fazendo UCC, que, por conseguinte também não

aprendem, mas só cumprem metas de finalização de cursos em tempo relâmpago.” (Técnico Bancário Novo – de 04 a 14 anos de CAIXA – Ensino Sup. Incompleto – 22 a 30 anos – Área de Sustentação ao Negócio).

“[...] Atualmente sua utilização está atrelada especialmente ao alcance das metas da unidade e cursos obrigatórios/fundamentais (trilhas) para processos seletivos.” (Função Técnica – 15 a 30 anos de CAIXA – Ensino Sup. Completo – mais de 40 anos – Área Negocial).

Quando questionados se os gestores estão envolvidos no processo de educação do empregado, nas duas áreas a maioria informou que estão envolvidos de forma parcial, mas, na área de Sustentação ao Negócio foi expressiva a quantidade de empregados que informam que os gestores não estão envolvidos, e apenas 6,67% dos empregados desta área afirmam que os gestores estão envolvidos no processo, como fica ilustrado no gráfico abaixo.

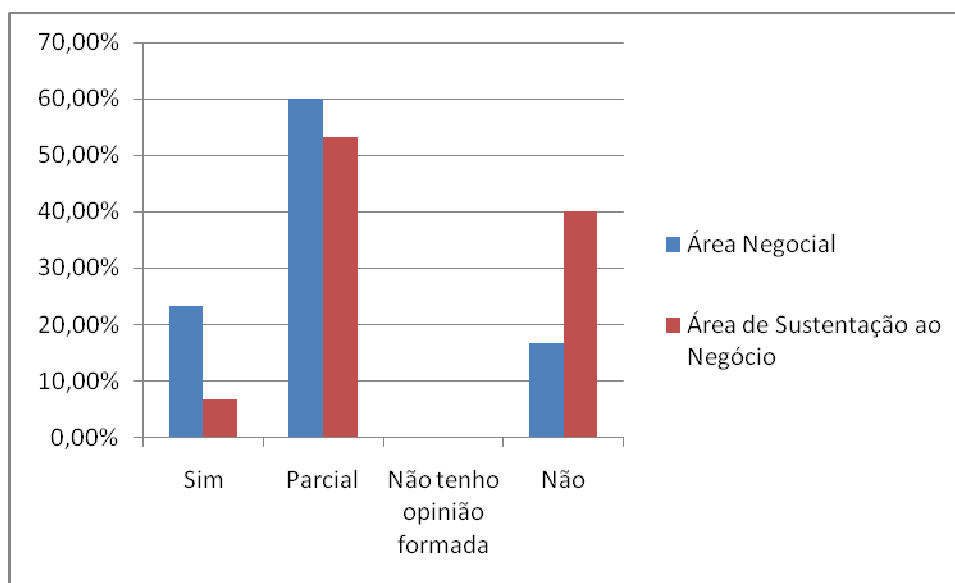


Gráfico 11 – Envolvimento dos gestores no processo (%)

O resultado desta pesquisa vai de encontro a um elemento fundamental de uma Universidade Corporativa para Meister (1999, *apud* Éboli, 2005), que é o estímulo aos gerentes e líderes para o envolvimento no processo de Educação. Importante ressaltar, no entanto, que na primeira questão foi expressiva a quantidade de empregados que afirmou que tomou conhecimento da UC através do gestor. Cabe à empresa verificar como está o envolvimento dos seus gestores com o processo de aprendizagem haja vista que o envolvimento no processo de educação compreende a evolução do aprendizado e não somente repassar aos empregados a existência da UC. Pois, conforme destaca Mesiter (1999) a

Universidade Corporativa deve ser considerada como um processo contínuo de aprendizagem e não como um espaço físico destinado à aprendizagem.

O pouco envolvimento dos gestores pode estar influenciando o distanciamento dos empregados dos verdadeiros objetivos da UC. Por isso, observa-se um distanciamento ainda maior na unidade de Sustentação ao Negócio. Por exemplo, quando perguntado se havia conhecimento que a CAIXA disponibiliza cursos através da UC para Entidades Parceiras/Fornecedores, 70% dos empregados da área de Sustentação ao Negócio afirmam que não tem conhecimento, em contrapartida a maioria dos empregados da área Negocial, 46,67%, afirmam que tem conhecimento.

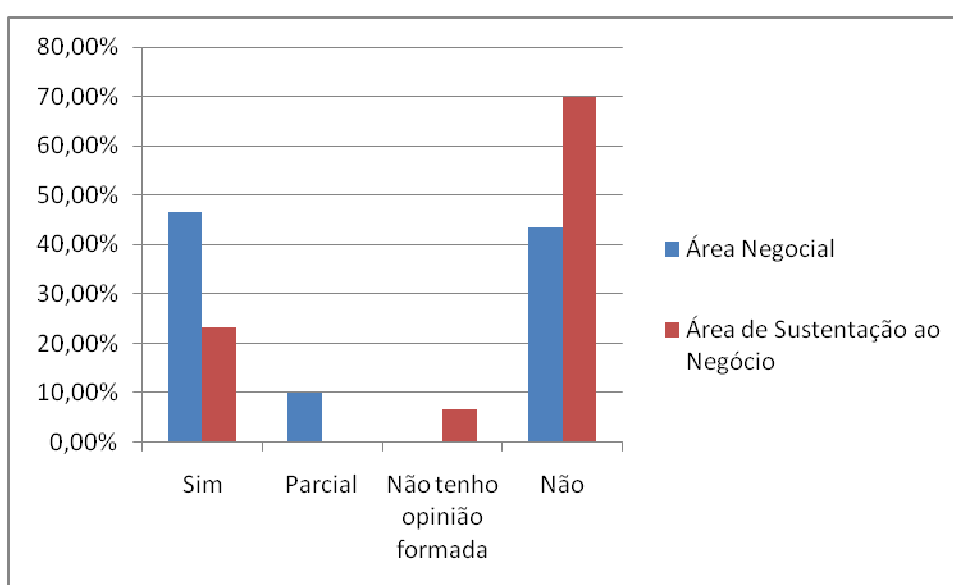


Gráfico 12 – Disponibilização de cursos para entidade parceiras/fornecedores (%)

Vale destacar que a iniciativa da empresa de disponibilizar cursos para seus parceiros/fornecedores está alinhada com um dos princípios chave que constituem o modelo de Universidade Corporativa, elaborado por Meister (1999). Conforme a autora, é fundamental incluir no processo de aprendizagem o público externo que também gera valor ao negócio, para que também possam estar alinhados aos objetivos e metas da organização.

Foi expressiva também a quantidade de empregados que informam que já participaram de alguma ação educacional na CAIXA além dos cursos oferecidos pela Universidade CAIXA, 80% da unidade de Sustentação ao Negócio e 70% da área Negocial.

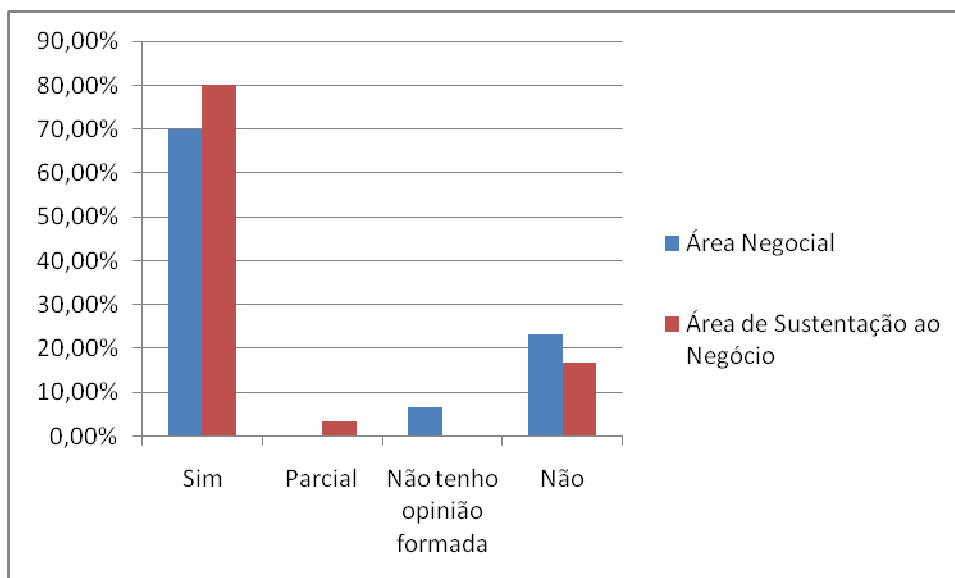


Gráfico 13 – Participação em ação educacional fora da UC (%)

Este resultado pode estar vinculado ao resultado da questão que perguntava se os cursos são direcionados para a atividade que desempenham, haja vista que se a empresa ou principalmente os gestores locais estão realizando cursos fora da UC é porque notam esta necessidade.

Abaixo segue a observação de um empregado que traduz esta necessidade:

“A UC deveria oferecer cursos mais específicos sobre os aplicativos da CAIXA. Exemplo: fazer uma apresentação passo a passo das funcionalidades do aplicativo 6.21 (FGTS). Como consultar, cadastrar, verificar dados das contas FGTS. Daria uma visão mais prática das atividades rotineiras das unidades da área-meio e principalmente das unidades de ponta” (Técnico Bancário Novo – de 15 a 30 anos de CAIXA – Especialização – Mais de 40 anos – Área de sustentação ao Negócio).

É possível verificar que não há entendimento, por parte dos empregados, da diferença entre o objetivo da Universidade e Educação Corporativa da CAIXA com Treinamento. É importante destacar que Educação Corporativa, conforme disse Musak (2005) é muito mais amplo do que Treinamento. Com a Educação Corporativa deseja-se o desenvolvimento de espírito crítico, senso de valores, criatividade, percepções ativas e atuações sinérgicas.

A diferença entre as duas áreas também é observada na questão a respeito do alinhamento da UC ao planejamento estratégico da CAIXA. Para 60% dos empregados que atuam na área Negocial há alinhamento, já na área de Sustentação ao Negócio somente 46,67% percebem alinhamento.

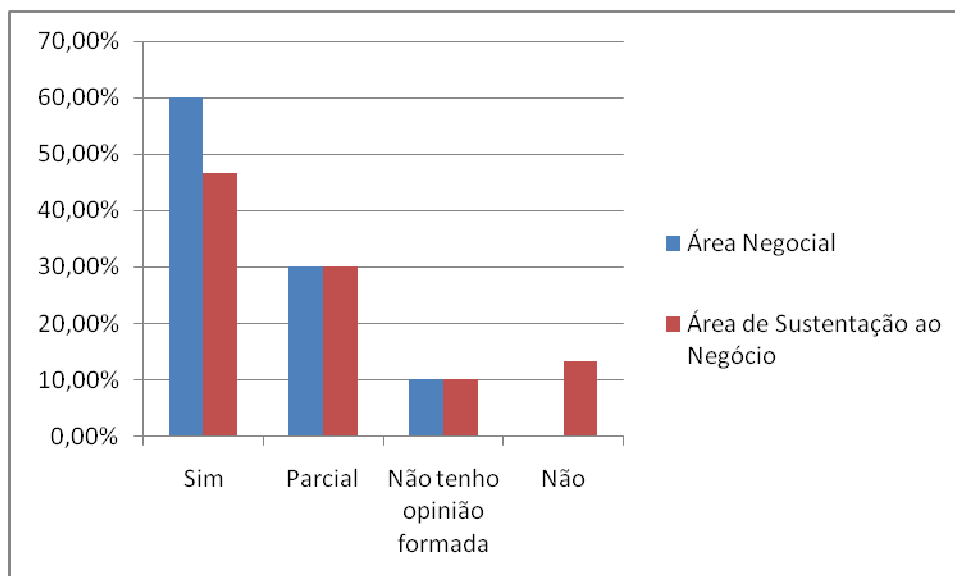


Gráfico 14 – Alinhamento da UC com o planejamento estratégico da CAIXA (%)

Esta questão foi alvo de comentários de alguns empregados:

“Vejo um alinhamento muito estreito entre a Universidade Caixa e os objetivos estratégicos da empresa [...]” (Função Técnica – 15 a 30 anos de CAIXA – Ensino Sup. Completo – Mais de 40 anos de idade – Instrutor – Área de Sustentação ao Negócio).

“[...] não há alinhamento algum com os objetivos estratégicos da CAIXA uma vez que não há mensuração do resultado desta ação aos objetivos estratégicos da empresa, ou seja, o resultado de todo esse investimento é perdido [...]” (Técnico Bancário Novo – de 04 a 14 anos de CAIXA – Ensino Sup. Incompleto – de 22 a 30 anos de idade – Área de Sustentação ao Negócio).

Foram positivas as respostas quando foi questionado se a CAIXA disponibiliza ações educacionais a respeito de Responsabilidade Social Empresarial, haja vista que 60% da área Negocial e 56,67% da área de Sustentação ao Negócio afirmam que sim. Apenas 16,67% da primeira área e 3,33% da segunda afirmam que não. O resultado está ilustrado no gráfico a seguir.

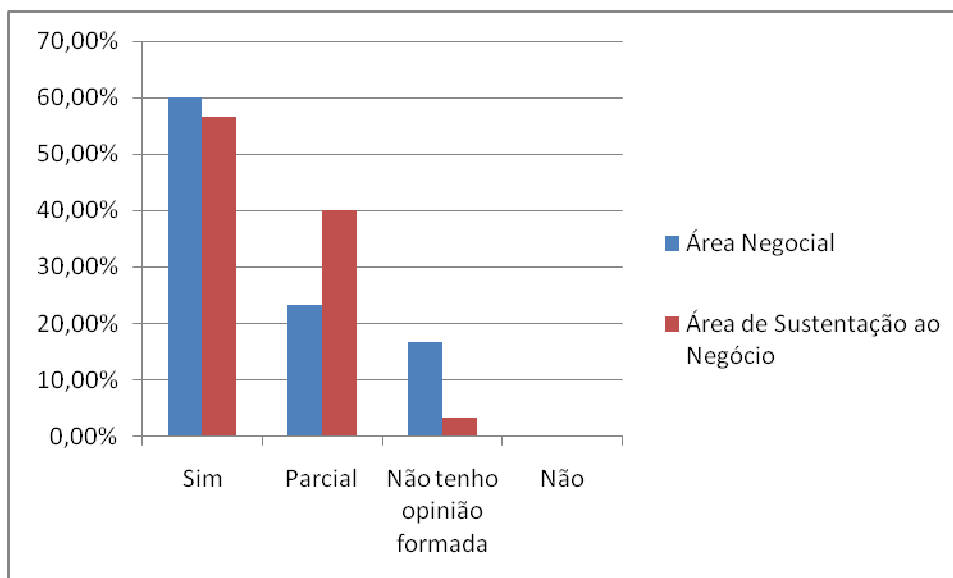


Gráfico 15 – Ações educacionais a respeito de Responsabilidade Social Empresarial

Importante ressaltar que a criação de programas que demonstram o compromisso da empresa com o tema de cidadania empresarial é um dos elementos essenciais para uma Universidade Corporativa, de acordo com Meister (1999, *apud* Éboli, 2005).

Outros pontos que não foram abordados em nenhuma questão, mas são de grande relevância para este estudo, são a falta de tempo para a realização dos cursos durante o expediente e a impossibilidade de realizar atividades pela internet, pois foram objeto de muitas declarações tanto dos empregados da área negocial quanto da área de sustentação ao negócio, como pode ser verificado abaixo:

“No meu caso, não faço mais cursos por indisponibilidade de tempo durante o horário de trabalho. Acabo realizando os cursos que são "exigidos" pelos gestores para contribuir com a avaliação de desempenho da unidade” (Função Técnica – de 15 a 30 anos de CAIXA – Ensino Sup. Completo – mais de 40 anos de idade – Área de Sustentação ao negócio).

“A UC possui uma grade de cursos muito interessantes, porém não conseguimos aproveitar o potencial ali existente devido ao excesso de trabalho, que nos deixa pouco tempo livre para treinamento. Se pudéssemos acessar em casa, com mais tranquilidade o aproveitamento seria melhor. Há tempos atrás era possível acessarmos cursos na UC pela Internet.” (Função Gerencial – de 15 a 30 anos de CAIXA – Especialização – Mais de 40 anos de CAIXA – Área de Sustentação ao Negócio).

“Na minha opinião, a empresa deveria disponibilizar o acesso à UC no ambiente de internet, possibilitando o aprendizado fora da CAIXA” (Função Gerencial – de 15 a 30 anos de CAIXA – Ensino Sup. Completo – mais de 40 anos de idade – Área Negocial).

“Às vezes é ruim fazer os cursos durante o expediente porque parece que a gente está "matando tempo". Os colegas pensam que a gente não tem mais nada para fazer, ou até mesmo a gerência. Seria interessante disponibilizar um tempo diário/semanal/mensal para realização de cursos.” (Técnico Bancário Novo – de 04 a 14 anos de CAIXA – Ensino Sup. Completo – de 31 a 40 anos de idade – Área de Sustentação ao Negócio).

“Importantíssimo instrumento para disseminação de conhecimento (UC), entretanto, subutilizado em função de grande demanda/volume de trabalho dos empregados.” (Função Técnica – de 15 a 30 anos de CAIXA – Ensino Sup. Completo – mais de 40 anos de idade – Área Negocial).

"Disponibilizar novamente o acesso total à UC fora do ambiente CAIXA (internet)." (Técnico Bancário Novo – de 04 a 14 anos de CAIXA – Especialização – Mais de 40 anos de idade – Área Negocial).

As citações acima podem ser complementadas com um dos princípios de sucesso de uma Universidade Corporativa trazido por Mesiter (1999): a disponibilidade. Pois, para a autora, uma Universidade Corporativa deve oferecer recursos de fácil uso e acesso permitindo assim que os colaboradores possam realizar a aprendizagem em qualquer hora e em qualquer lugar.

Abaixo segue quadro com algumas características que diferenciam o antigo setor de Treinamento & Desenvolvimento (T&D) de uma Universidade Corporativa, trazido por Quartiero e Bianchetti (2005, p.52-53, *apud* Meister, 1999), comparando com a Universidade CAIXA após estudo do material da empresa e percepção dos empregados:

	Departamento de T&D	Universidade Corporativa	Universidade CAIXA
Foco	Reativo	Pró-ativo	Pró-ativo conforme descrição da UC mas reativo conforme percepção dos empregados
Organização	Fragmentada/descentralizada	Coesa e centralizada	Coesa e Centralizada, no entanto, mostra-se fragmentada quando se realiza cursos fora da UC
Alcance	Tático	Estratégico	Estratégico
Apresentação	Instrutor	Uso de várias tecnologias	Atividades à distância com e sem Tutores e atividades presenciais com Instrutores
Responsável	Diretor de Treinamento	Gerente de Unidade de Negócio	Gerência Nacional de Educação Corporativa e Capacitação
Público-alvo	Amplo e profundidade limitada	Currículo personalizado por cargo	Currículo personalizado por cargo (Trilhas de Aprendizagem)

Inscrição	Abertas	Aprendizagem no momento certo	Abertas quando se trata de Ensino à distância e aprendizagem no momento certo para os cursos presenciais
Resultado	Aumento das qualificações profissionais	Aumento do desempenho no trabalho	Para a Empresa aumento do potencial humano para realizar as competências essenciais da CAIXA, para os empregados aumento do conhecimento e possibilidade de participação em Processos Seletivos Internos
Operação	Opera como função administrativa	Opera como Unidade de Negócios	Opera como Unidade de Negócios

Quadro 2 – Comparativo entre T&D e Universidade Corporativa e Universidade CAIXA
 Fonte: Adaptado de Quartiero e Bianchetti (2005, p.52-53, *apud* Meister, 1999)

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação à percepção dos empregados quanto à Universidade CAIXA, conclui-se que há uma expressiva diferença entre os empregados da área de Sustentação ao Negócio da área Negocial. Este fato destaca-se em especial quando questionados se a Universidade Caixa disponibiliza cursos para a atividade que desempenham e se os cursos agregam conhecimento para o trabalho diário.

Percebe-se, portanto uma valorização maior e um direcionamento dos cursos disponibilizados para os empregados que atuam na atividade fim da empresa distanciando os empregados que atuam nas atividades de sustentação ao negócio da estratégia de Educação Corporativa.

Nota-se também que a efetividade do aprendizado e realização de forma contínua fica prejudicada pela sobrecarga de trabalho e pela falta de tempo para realização dos cursos durante o expediente, para ambas as áreas, visto que não há possibilidade de realização de cursos em ambiente externo à CAIXA.

Outro ponto a ser destacado é a forte utilização do ensino virtual para a maioria dos empregados, em detrimento de outras formas de aprendizagem, e até mesmo do ensino presencial, que não deve ser descartado em uma Universidade Corporativa. Como também deve ser ressaltada a falta de treinamento para realização dos trabalhos diários, destacado pelos empregados principalmente da área de Sustentação ao Negócio.

O que pode ser verificado também é a escassa divulgação para os empregados dos benefícios e novidades da Universidade CAIXA. Já a obrigatoriedade para participação em Processos Seletivos e a necessidade de cumprimento das metas individuais são amplamente divulgadas, o que dá mais ênfase para estes dois últimos, desvirtuando os reais objetivos da Universidade CAIXA. Estas também são as únicas formas de avaliação/reconhecimento do conhecimento adquirido pela UC, mas ainda assim não pelo conteúdo aprendido, mas sim pela quantidade de cursos realizados.

Cabe salientar que a Universidade CAIXA é uma iniciativa da empresa em constante aprimoramento, já que a sua criação é relativamente nova se for comparado o tempo de existência da empresa, 150 (cento e cinquenta) anos, com o tempo de existência de Universidade CAIXA, 09 (nove) anos. Neste caso deve ser considerada a cultura estabelecida na organização e nos empregos antes da criação da UC.

8.1 SUGESTÕES DE MELHORIA NO PROCESSO

Após análise da situação da empresa e da percepção dos empregados quanto à Universidade CAIXA, conclui-se que deve ser repensado o atual processo para aprimoramento da Educação e Universidade Corporativa da CAIXA.

Sendo assim, uma das sugestões de melhoria apresentada é a ampliação da divulgação dos benefícios e produtos oferecidos na Universidade CAIXA aos empregados, estagiários e parceiros. Esta ação visa aproximar os “clientes” da UC e proporcionar aos mesmos uma visão mais ampla dos objetivos da Educação Corporativa da CAIXA.

A realização de mais cursos presenciais, mesclando com os cursos virtuais, é outra ação que aproximaria os empregados da Universidade CAIXA, e desta forma também facilitaria as relações interpessoais.

Outra ação importante é fazer com que os gestores locais fomentem a cultura da aprendizagem contínua em cada unidade da CAIXA, para que os empregados sintam-se incentivados pelo seu Gestor e para que percebam o quanto a aprendizagem é valorizada pela empresa.

Propõe-se ainda criar um programa de “*trainee*” interno a fim de identificar e desenvolver futuros gestores da CAIXA, valorizando e incentivando os novos empregados, resultando também em uma diminuição da rotatividade da empresa.

Apresenta-se como outra sugestão a criação de cursos/treinamentos focados na área de Sustentação ao Negócio, como por exemplo, treinamento sobre a gestão de contratos com fornecedores e cursos sobre tributação. Desta forma, valoriza os

empregados que atuam na área de Sustentação ao Negócio, e não afasta a empresa do seu objetivo final, haja vista que as atividades desempenhadas por estes têm reflexo direto na área Negocial.

Sugere-se ainda promover tele cursos e palestras onde os Instrutores da CAIXA e os empregados com mais experiência possam transmitir seu conhecimento aos demais empregados. Esta sugestão visa aproximar a UC da realidade do cotidiano dos empregados e estimular o compartilhamento do conhecimento conforme objetiva a Universidade CAIXA.

Poder-se-ia também integrar a Universidade CAIXA com outros processos da Área de Gestão de Pessoas da CAIXA, para melhor utilização desta ferramenta. Mais do que unir a UC com os processos seletivos internos, como é feito hoje pela empresa, mas unir a outros processos como promoção por merecimento, avaliação por competências, participação nos resultados, etc.

8.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Espera-se que esta pesquisa tenha contribuído, tanto para a CAIXA e seus empregados, como para o meio acadêmico. Para a CAIXA por demonstrar a importância de ouvir seus empregados em todas as suas ações e investimentos, principalmente quando estes são diretamente envolvidos; para os empregados por possibilitar a reflexão da postura adotada até então frente a este investimento da CAIXA, e também para estimulá-los a participar, ativamente, da construção do conhecimento na CAIXA, contribuindo com idéias, críticas e soluções que possam enriquecer o processo de aprendizagem; e para o meio acadêmico, pois se trata de pesquisa referente a um assunto relativamente novo que é a Universidade Corporativa.

Cabe lembrar, por fim, que os resultados e as conclusões aqui encontradas se limitam a um pequeno número de empregados dentro desta grande empresa, que possui mais de 80 mil empregados. A partir disso surge a oportunidade para a realização de estudos futuros, até mesmo com grupos maiores, a fim de trazer um maior aprofundamento sobre o tema.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Giselle Reis. **A configuração de Universidade Corporativa e suas implicações na Gestão de Recursos Humanos: um estudo de caso.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28. Curitiba: ANPAD, 2004.

ÉBOLI, Marisa. **A importância da educação setorial na capacitação empresarial.** In: Instituto Euvaldo Lodi. Capacitação Empresarial. Brasília: IEL/NC/SEBRAE/NA, 2005. P. 43-73.

FRANÇA, Luís de. **Universidades corporativas crescem 2.400% em dez anos.** 2009. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/>. Acesso em: 25/04/2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MEISTER, Jeanne. **Educação Corporativa.** São Paulo: Makron Books, 1999.

MENDES, Alexandre. **Universidade Corporativa e Gestão do Conhecimento: pode?** 2009. Disponível em: <http://imasters.uol.com.br/artigo/13154>. Acesso em: 25/05/2010.

MUSSAK, Eugenio. Capacitação empresarial e o exercício da liderança. In: Instituto Euvaldo Lodi. **Capacitação Empresarial.** Brasília: IEL/NC/SEBRAE/NA, 2005. P. 97-121.

PASSOS, Carlos Artur Krüger. **Capacitação empresarial na economia do conhecimento.** In: Instituto Euvaldo Lodi. Capacitação Empresarial. Brasília: IEL/NC/SEBRAE/NA, 2005. P. 23-41.

QUARTIERO, Maria Elisa.; BIANCHETTI, Lucídio (Org.). **Educação Corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximação.** Santa Cruz do Sul: Edunisc; São Paulo: Cortez, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso.** São Paulo: Atlas, 1996.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos.** São Paulo: Atlas, 1999.

SCHLEMM, Marcos Mueller. **Reflexos e considerações sobre a educação corporativa.** In: Instituto Euvaldo Lodi. Capacitação Empresarial. Brasília: IEL/NC/SEBRAE/NA, 2005. P. 75-96.

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO**QUESTIONÁRIO SOBRE UNIVERSIDADE CORPORATIVA DA CAIXA (UCC)****Grau de escolaridade:**

- Ensino Médio Ensino Superior Completo Mestrado
 Ensino Superior Incompleto Especialização Doutorado

Faixa Etária:

- até 21 anos de 22 a 30 anos de 31 a 40 anos mais de 40 anos.

Tempo de Empresa:

- até 4 anos de 04 a 14 anos de 15 a 30 anos acima de 30 anos

Função/Cargo:

- TBN Função Técnica e de Assessoramento Função Gerencial
 Escriturário

Instrutor: Sim Não

Trabalho na:

- Área Negocial
Área de Sustentação ao Negócio

1. Como você tomou conhecimento da Universidade Corporativa CAIXA (UCC)?

- Durante o seminário de integração
 Pelos colegas
 Através dos gestores
 Pela Intranet
 Outro:.....

2. Com qual frequência você acessa o portal da UCC?

- Diariamente
 Semanalmente
 Quinzenalmente

Mensalmente

Raramente

3. Por qual motivo você busca a UCC? Pode ser assinalado mais de um item.

Para adquirir mais conhecimento

Para atingir metas

Para ganhar pontuação em processos seletivos

Por solicitação dos gestores

Para descontrair durante o expediente

4. Os cursos disponibilizados são direcionados para a atividade que você desempenha?

Sim

Parcial

Não tenho opinião formada

Não

5. Os cursos realizados pela UCC agregam conhecimento para o seu trabalho diário?

Sim

Parcial

Não tenho opinião formada

Não

6. De que forma você já realizou cursos através da UCC?

Somente à distância

À distância e presencial

Somente presencial

7. Você acha que os empregados devem ter acesso a todos os cursos independente da função/cargo que exercem?

Sim

Parcial

- Não tenho opinião formada
- Não

8. Você considera o layout da UCC fácil de interpretar e estimulante à aprendizagem?

- Sim
- Parcial
- Não tenho opinião formada
- Não

9. Quanto à disponibilidade da UCC, você considera?

- Está sempre disponível
- Está sempre disponível mas com alguns momentos de lentidão
- Há problemas de acesso em alguns cursos
- Nunca está Disponível
- Outro:

10. Você já recebeu algum treinamento para utilizar a UCC?

- Sim
- Parcial
- Não tenho opinião formada
- Não

11. Como a CEF avalia os conhecimentos adquiridos na UCC?

- Não avalia
- Na avaliação de desempenho do funcionário
- Imediatamente após a realização do curso com uma avaliação de reação
- Imediatamente após a realização do curso com uma avaliação de resultados
- Outra(s) forma(s):

12. Você considera que a empresa valoriza a aprendizagem através da UCC?

- Sim. Como?.....

- () Parcial. Como?
- () Não tenho opinião formada
- () Não

13. Você considera que os gestores estão envolvidos no processo de educação do empregado?

- () Sim
- () Parcial
- () Não tenho opinião formada
- () Não

14. Você considera que a CAIXA disponibiliza ações educacionais a respeito de Responsabilidade Social Empresarial?

- () Sim
- () Parcial
- () Não tenho opinião formada
- () Não

15. Você tem conhecimento de que a CAIXA disponibiliza cursos através da UCC para Entidades Parceiras/Fornecedores?

- () Sim
- () Parcial
- () Não tenho opinião formada
- () Não

16. Você já participou de alguma ação educacional na CAIXA além dos cursos oferecidos na UCC?

- () Sim
- () Parcial
- () Não tenho opinião formada
- () Não

17. Você considera que a UCC está alinhada ao planejamento estratégico da CAIXA?

- Sim
- Parcial
- Não tenho opinião formada
- Não

Fique à vontade para sugerir, criticar ou comentar algo a mais a respeito da UCC:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Obrigada pelas respostas!

