

# EDUCAÇÃO CORPORATIVA E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL: A EXPERIÊNCIA DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL NA ÓTICA DOS EDUCADORES

Natasha Alves da Costa<sup>1</sup>

## RESUMO

O presente artigo teve como objetivo analisar, na opinião dos educadores do Estado de Sergipe, a importância de um processo de Educação Corporativa e como ele pode contribuir para o processo de desenvolvimento institucional do Banco do Brasil. A educação corporativa é uma estratégia que vem sendo amplamente utilizada pelas organizações e o Banco do Brasil, instituição de estudo deste trabalho, investe cada vez mais recursos físicos e tecnológicos nesse processo, visando à melhoria da capacitação de seus funcionários e, conseqüentemente, buscando resultados positivos para o desenvolvimento da organização. A universidade corporativa apresenta-se, então, como instrumento de realização da estratégia de educação corporativa, isto é, capacitar e aprimorar os conhecimentos dos profissionais, tendo como foco a missão, visão e objetivos organizacionais. Neste contexto, surge a necessidade de se estudar o tema de modo a compreender as contribuições do sistema de educação corporativa do Banco do Brasil para o processo de desenvolvimento da instituição. Foram abordadas, na revisão bibliográfica, algumas Teorias de Desenvolvimento Institucional, apresentando, a seguir, conceitos de educação corporativa, seu contexto e perspectivas. Foram trabalhadas também abordagens sobre universidade corporativa e educador corporativo. A amostra deste estudo compreendeu cinco educadores do estado de Sergipe, sendo a coleta de dados realizada por meio de entrevista semi-estruturada. Pode-se concluir da presente pesquisa que, de fato, na ótica dos educadores, a UNIBB cumpre o seu papel, colaborando para o desenvolvimento institucional do Banco do Brasil e de seus funcionários, além de bem posicioná-lo no mercado.

**Palavras-chave:** Banco do Brasil. Desenvolvimento Institucional. Educação Corporativa. Educador Corporativo. Universidade Corporativa.

---

<sup>1</sup> COSTA, Natasha Alves. Graduada em Administração pela Universidade Federal de Sergipe. Pós-Graduada em Gestão de Pessoas pela Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE. Funcionária do Banco do Brasil. E-mail: natasha\_se@hotmail.com. Recorte de monografia de conclusão de curso, orientada pelo Prof. Dr. Napoleão dos Santos Queiroz, que resultou em artigo orientado pelo Prof. Me. Alcides Araújo e co-orientação da Profa. Me. Jussara Maria Viana Silveira.

## **ABSTRACT**

The present article had as objective analyzes in the educators' of the State of Sergipe opinion, the importance of a process of Corporate Education and like him it can contribute to the process of institutional development of the Banco do Brasil. The corporate education is a strategy that has been used thoroughly by the organizations and the Banco do Brasil, institution of study of this work, it invests physical and technological resources more and more in that process, seeking to the improvement of your employees' training and, consequently looking for positive results for the development of the organization. The corporate university comes, then, as instrument of accomplishment of the strategy of corporate education, to qualify and to perfect the professionals' knowledge, tends focus the mission, vision and organization objectives. In this context, the need appears of studying the way theme to understand the contributions of the system of corporate education of the Banco do Brasil for the process of development of the institution. They were approached, in the bibliographical revision, some Theories of Institutional Development, presenting, to proceed, concepts of corporate education, your context and perspectives. They were also worked approaches on corporate university and corporate educator. The sample of this study understood five educators of the state of Sergipe; the collection of data accomplished through interview half structured. It can be concluded this searches in fact, in the educators' optics, UNIBB accomplishes your role, collaborating for the institutional development of the Banco do Brasil and of your employees, besides well to position in the market.

**Keywords:** Banco do Brasil. Corporate Education. Corporate Educator. Corporate University. Institutional Development.

## 1.0 INTRODUÇÃO

O Banco do Brasil, instituição de estudo do presente trabalho, vem, ao longo dos anos, desenvolvendo diversos programas de treinamento para seus funcionários até chegar aos dias atuais com a sua universidade corporativa, a UNIBB – Universidade Corporativa Banco do Brasil – implantada em 2002 e em pleno funcionamento.

Observa-se que a competitividade das instituições financeiras está cada dia mais acirrada, sendo assim, implantar estratégias que visem à abrangência de atuação e à permanência nesse mercado, torna-se fundamental. O Banco do Brasil vem-se solidificando cada vez mais e mantendo sua posição de grande instituição financeira do mercado mundial, tornando-se uma das poucas instituições do mundo a completar 200 anos de existência.

Várias são as ações organizacionais implementadas pelo Banco do Brasil para a manutenção de sua posição frente a este cenário. No entanto, destaca-se dentre essas ações a crescente preocupação com a capacitação de seus funcionários.

Sabe-se que as organizações têm voltado seu foco para o chamado capital humano, investir nos indivíduos que compõe a empresa tem sido uma estratégia amplamente utilizada por organizações de todo o mundo. O aprendizado contínuo dos funcionários e a aplicação dos conhecimentos adquiridos no cotidiano organizacional podem trazer inúmeros benefícios não apenas para os funcionários, como também para o desenvolvimento institucional das empresas.

Nesse contexto, observa-se que as empresas, em especial, o Banco do Brasil, vêm lançando mão dos programas básicos de treinamento e desenvolvimento para investir em uma estratégia mais ampla e abrangente, que é a educação corporativa.

Diante desta perspectiva, o presente trabalho analisa o tema da educação corporativa, tendo como objetivo identificar a contribuição da UNIBB – Universidade Corporativa Banco do Brasil – para o processo de desenvolvimento institucional do Banco do Brasil, sob a ótica dos educadores corporativos do Estado de Sergipe. Os dados foram coletados por meio de entrevista, realizada com os educadores. No caso do presente estudo, foram selecionados cinco educadores, que representam a amostra desta pesquisa, pelo fato de estarem lotados em um mesmo órgão do

banco, que é a Superintendência Estadual do Banco do Brasil em Sergipe, localizada na cidade de Aracaju.

O objetivo deste artigo é analisar, na opinião dos educadores do Estado de Sergipe, a importância de um processo de Educação Corporativa e como ele pode contribuir para o processo de desenvolvimento institucional do Banco do Brasil.

Serão apresentados os principais conceitos referentes às Teorias de Desenvolvimento Institucional, passando, a seguir, para a apresentação do tema educação corporativa, seus conceitos, contextos e perspectivas, bem como um apanhado acerca das principais reflexões sobre as Universidades Corporativas. Por fim, serão apresentadas as considerações finais.

## **2.0 DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

De acordo com Daft (2002, p. 6), os desafios que se apresentam às organizações no início do século XXI são bastante diferentes daqueles dos anos de 1970 a 1980. Sendo assim, os conceitos de organização e teoria da organização estão em evolução. Alguns dos desafios enfrentados pelas organizações, nos dias atuais, são a concorrência globalizada, a mudança abrangente, a concorrência via comércio eletrônico, a administração do conhecimento e da informação, o apoio à diversidade e a manutenção de altos padrões éticos e de responsabilidade social (DAFT, 2002, p. 6).

Embora os desafios fossem outros, Pereira (1988, p. 9) afirma que o século XX caracterizou-se com a “era das organizações”. As pessoas passam a maior parte de suas vidas dentro ou na dependência delas. Na visão da autora, a era pós-industrial é uma autêntica sociedade organizacional e, dentre os vários estudos que surgiram tentando explicar o fenômeno organizacional, duas linhas de pensamento merecem destaque: a primeira é a dos racionalistas, os quais concebem as organizações como estruturas racionalmente ordenadas, destinadas a fins específicos e a dos organicistas, que vêem as organizações como organismos sociais vivos, que evoluem com o tempo.

A partir dessas idéias, o sociólogo Phillip Selznick estabeleceu diferenças entre organizações e instituições. Para ele, a organização é um instrumento técnico, racional, utilizado para canalizar a energia humana na busca de objetivos pré-

fixados. É uma ferramenta e, como tal, gasta e acaba. A instituição, por sua vez, é um organismo vivo, produto de necessidades e pressões sociais, preocupada não somente com lucros ou resultados, mas com a sua sobrevivência e perenidade, e guiada por um claro sentido de missão (PEREIRA, 1988, p. 10).

Abramovay (2001) esclarece que o segredo do desenvolvimento não reside em dons naturais, na acumulação de riqueza, nem mesmo nas capacidades humanas, mas nas instituições, nas formas de coordenar a ação dos indivíduos e dos grupos sociais.

Desta forma, observando as idéias expostas, pode-se perceber a importância das instituições e como elas estão envolvidas em um contexto amplo e complexo. Ao se analisar o pensamento dos estudiosos, ocorre que, considerando um ambiente com instituições plenamente desenvolvidas, conseqüentemente, poderá se observar uma sociedade mais desenvolvida, indivíduos motivados e comprometidos com o alcance dos objetivos empresariais em consonância também com seus objetivos pessoais.

Pereira (1988, p. 12-13) afirma ainda que “toda instituição desenvolve aspectos culturais muito fortes, uma verdadeira mística que orienta e, até mesmo, determina o comportamento humano. As instituições são como úteros: protegem as pessoas, mas tolhem a sua mobilidade além dos limites previstos”. Para ela, as instituições são um organismo vivo, que nasce, cresce, amadurece, reproduz, deteriora e morre, têm história, personalidade e identidade própria e que são capazes de inovar e transmitir idéias e valores a outras organizações.

Pereira (1988, p. 89) defende que as instituições desenvolvem-se em sociedades complexas e funcionam como instrumentos de mediação, controle e ação normativa, onde atuam forças sociais antagônicas, divergentes ou desintegradoras. A autora afirma que, no futuro, as grandes instituições deverão ter uma capacidade de aglutinar valores muito maiores do que a atual.

Desta forma, ressalta-se que, há mais de 20 anos, autores como Pereira (1988) já previam uma força cada vez mais intensa das instituições e o poder que elas teriam e exerceriam. De fato, é sabido que nos dias atuais grandes instituições fazem parte da vida de um grande número de pessoas e da história de muitos países, como é o caso do Banco do Brasil aqui no Brasil.

Hoje, o pensamento dominante, de acordo com Fukuyama (2005, p. 40), é que as instituições são a variável crítica no desenvolvimento dos Estados e, ao

longo dos últimos anos, uma multiplicidade de estudos forneceu documentação empírica confirmando este fato.

Chang (2004, p. 216) argumenta que, uma vez que os países, atualmente desenvolvidos, tiveram um desenvolvimento institucional significativo, a partir da metade do século XIX. É notório observar que pelo menos uma parte dessa aceleração do crescimento tenha ocorrido em razão do aprimoramento da qualidade das instituições. Para o autor, “deve-se estimular o aprimoramento institucional, sobretudo diante do enorme potencial de crescimento que uma combinação de boas políticas e boas instituições pode gerar”.

Com base na revisão da literatura, percebe-se que o desenvolvimento institucional decorre de diversos fatores internos e externos às instituições e que o homem será peça fundamental para esse processo, tornando-se agente ativo na transformação e adaptabilidade das instituições às mudanças que ocorrem no ambiente, objetivando a manutenção da sua competitividade e sobrevivência. Por tudo isso, analisar-se-á como um projeto de educação corporativa interfere no processo de desenvolvimento institucional, em especial do Banco do Brasil.

### **3.0 EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

Com o objetivo de serem mais competitivas frente ao mercado globalizado, as organizações passaram a investir em seus processos de adaptação e reinvenção de suas práticas. É a partir desse momento que se percebe a importância de valorizar e gerir o conhecimento construído dentro do espaço institucional (RICARDO, 2005, p. 28)

Na visão de Ricardo (2005, p. 28):

A globalização do mercado despertou nas corporações o repensar sobre suas ações educacionais, provocando uma quebra de paradigma, que romperia com o padrão treinamento/adestramento (reativo) para o de uma educação corporativa, pró-ativa e criativa. Surge, então, a oportunidade da empresa construir um espaço de aprendizagem autônoma, que supere o modelo de reprodução de saberes e de aplicação de conhecimentos adquiridos em outras situações.

Bonilauri e Karam (2004, p. 49), afirmam que, tendo em vista o atual cenário externo e interno vivenciados pelas empresas, bem como os conceitos e evolução do modelo de competências, “o tema educação corporativa passa a

assumir papel determinante tanto no desenvolvimento das pessoas como no da própria organização”.

Gouveia e Trigo (2007) afirmam que a educação corporativa “é um conjunto de ações que visam desenvolver conhecimentos, habilidades e competências alinhadas ao interesse estratégico da organização capazes de aumentar o potencial competitivo”.

Ainda segundo os autores, a educação corporativa apresenta diversas características, tais como: a centralização no negócio (cultura organizacional); objetivos associados com a estratégia da organização (alinhamento com negócio); responsáveis da organização são gestores e instrutores do processo de aprendizagem (asseguram orientação para o desenvolvimento do negócio com os seus recursos humanos); elaboração e democratização do conhecimento e estímulo à aprendizagem organizacional (fortalece a organização pelo aumento das competências) (GOUVEIA; TRIGO, 2007).

Já Bayma (2004), afirma que a educação corporativa representa uma nova dimensão para o treinamento e desenvolvimento, passando a se configurar como uma evolução incremental, ao passo em que cria, mas também se apropria e adapta os princípios filosóficos, metodológicos e empresariais presentes nas práticas de treinamento.

A autora conclui ainda que a educação corporativa constitui um avanço em relação aos tradicionais programas de treinamento, uma vez que busca desenvolver as competências em sintonia com as estratégias das empresas. O foco da educação corporativa reside na organização que aprende, que estimula o aprendizado, principalmente, no que se refere às competências essenciais da empresa (BAYMA, 2004, p. 25).

O principal objetivo da educação corporativa é evitar que o profissional se desatualize técnica, cultural e profissionalmente, e perca sua capacidade de exercer a profissão com competência e eficiência, causando desprestígio à profissão, além do sentimento de incapacidade profissional. Conclui-se, portanto, que a educação corporativa é o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente na sua vida institucional (MUNDIM, 2002, p. 64).

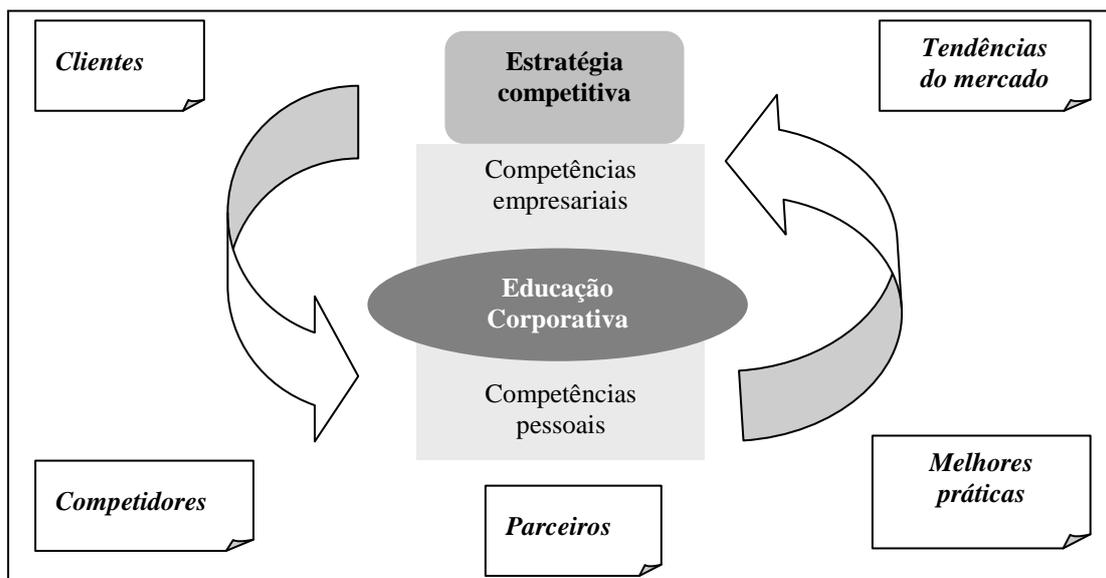
Para Carvalho (2001), “a educação corporativa representa a energia geradora de sujeitos modernos, capazes de refletir criticamente sobre a realidade

organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente em nome da competitividade e do sucesso”.

Pode-se concluir, a partir dos conceitos, o importante elo que une o sistema de educação corporativa e as estratégias empresarias para o sucesso das instituições que o adotam. Percebe-se, ainda, a importância do tema educação corporativa para as organizações, como também para os funcionários que interagem diretamente nesse cenário competitivo e dinâmico.

De acordo com Mundim (2002, p. 87), “os programas de educação corporativa devem construir a ponte entre o desenvolvimento das pessoas e as estratégias de negócio da empresa, visando a uma vantagem competitiva”, conforme se pode observar na Figura 03 que representa a contextualização da educação corporativa:

**Figura 01 – Contextualização da Educação Corporativa**



Fonte: Mundim (2002, p. 88), adaptado

A figura permite notar que a educação corporativa apresenta-se como uma forma de desenvolver e envolver as competências pessoais e empresariais sempre tendo como foco a estratégia competitiva da empresa. A análise do ambiente externo também é fundamental, conforme se observa na figura acima: clientes, competidores, parceiros, tendências do mercado e melhores práticas oferecem constantes *feedbacks* para a melhoria do processo.

Com base em seus estudos, Eboli (2004, p. 59) definiu os sete princípios de sucesso de um sistema de educação corporativa:

#### **Quadro 01 – Os Sete Princípios da Educação Corporativa**

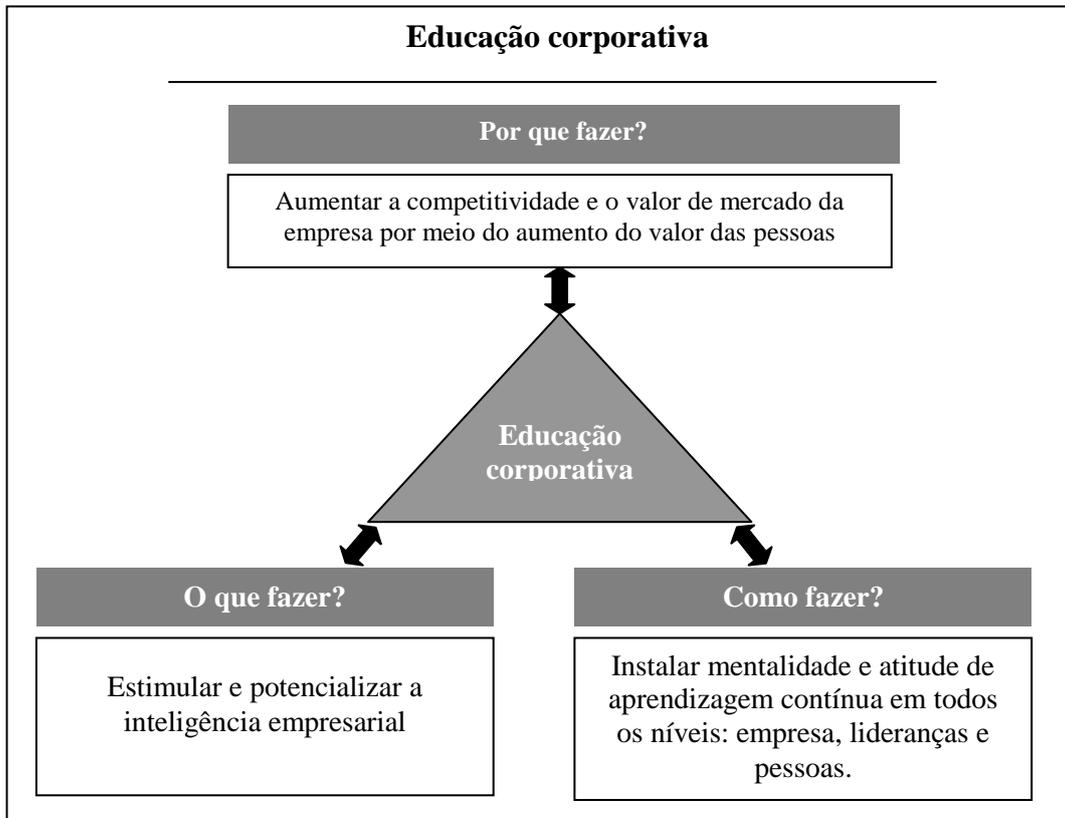
Princípio n.º 1: <i>Competitividade</i>	Valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa diante dos concorrentes, ampliando assim sua capacidade de competir. Significa buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial por meio da implantação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas empresariais e humanas.
Princípio n.º 2: <i>Perpetuidade</i>	Entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão da herança cultural, a fim de perpetuar a existência da empresa.
Princípio n.º 3: <i>Conectividade</i>	Privilegiar a construção social do conhecimento, estabelecendo conexões e intensificando a comunicação e a interação. Objetiva ampliar a quantidade e a qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo.
Princípio n.º 4: <i>Disponibilidade</i>	Oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis para que os colaboradores realizem a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar.
Princípio n.º 5: <i>Cidadania</i>	Estimular o exercício da cidadania individual e corporativa, formando atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la, e de atuar pautados por postura ética e socialmente responsável.
Princípio n.º 6: <i>Parceria</i>	Entender que desenvolver continuamente as competências dos colaboradores é uma tarefa complexa, exigindo que se estabeleçam parcerias internas (com líderes e gestores) e externas (instituições de nível superior).
Princípio n.º 7: <i>Sustentabilidade</i>	Ser um centro gerador de resultados para a empresa, procurando sempre agregar valor ao negócio. Pode significar também fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e auto-sustentável.

Fonte: Eboli (2004, p. 59), adaptado

A qualidade de um sistema de educação corporativa depende da qualidade de pensamento de seus idealizadores, que deve ser balizado pelos sete princípios apresentados (EBOLI, 2004, p. 61).

Eboli (2004, p. 52) observa que um sistema de educação corporativa deve ser o integrador e articulador dos conceitos de competências, gestão do conhecimento e aprendizagem, como exposto na figura 02.

**Figura 02 – Educação corporativa: articulando conceitos de competências, gestão do conhecimento e aprendizagem**



Fonte: Eboli (2004, p. 53)

A autora acrescenta que, quando uma empresa se interessa em implementar um sistema de educação corporativa, deve responder a três questões-chave:

- Por que implantar? Isto é, deve-se ter em mente o motivo principal para implementar o sistema que seria o de elevar o patamar de competitividade empresarial;
- O que fazer para implantar? Diz respeito ao que deve ser feito para que o sistema de educação corporativa seja eficaz; e
- Como fazer? O grande pilar de um sistema de educação corporativa são as pessoas. Sendo assim, é fundamental que a implantação do sistema ocorra de forma alinhada em três níveis: empresa, liderança e pessoas.

Acerca das perspectivas para a educação corporativa, Eboli (2004, p.267) argumenta que é fundamental se entender que a educação corporativa vai muito além de um novo e simples modismo na área de gestão empresarial, o que faz com que vários agentes, como os educadores, empresários, governo, sindicatos e outros segmentos interessados em refletir sobre os desafios a ser enfrentados pelo país, tenham uma enorme responsabilidade em pensar, com seriedade e profundidade, o papel crucial da educação corporativa na sociedade.

No entanto, faz-se necessário salientar que os programas desenvolvidos em projetos de educação corporativa são, de fato, implementados por meio de uma estrutura – física e/ou virtual – denominada de universidade corporativa. Seguem, então, algumas observações a respeito das universidades corporativas.

### **3.1 Universidade Corporativa**

Meister (1999, p. 29) define a universidade corporativa como “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”.

Já na visão de Bechara (2004, p. 113-122):

A expressão universidade corporativa foi cunhada para designar toda a infra-estrutura que garante o aprendizado contínuo nas organizações, criada a partir da percepção da necessidade destas transferirem o foco de seus esforços de T&D de eventos únicos, cujo objetivo é desenvolver qualificações específicas e isoladas, para a elaboração de uma cultura de educação continuada... As universidades corporativas são por natureza entidades multifuncionais ou multidisciplinares, ... construindo a ponte entre os objetivos do negócio e o desenvolvimento de talentos.

As universidades e instituições formais de ensino desempenham um papel primeiro e único no processo de aprendizagem da pessoa, construindo os alicerces de conhecimentos teóricos, sociais e metodológicos, os quais constituirão a base para o desenvolvimento das competências necessárias para a organização. Porém, esse processo de aprendizagem deve ser permanente e continuar também no interior da organização (MUNDIM, 2002, p. 66).

## Quadro 02 – O papel das instituições de ensino superior e das universidades corporativas

INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	UNIVERSIDADES CORPORATIVAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolve <b>competências</b> para o <b>mundo do trabalho</b></li> <li>• Propicia aprendizagem baseada em formação conceitual sólida e universal</li> <li>• Pertence ao sistema educacional formal</li> <li>• Transmite crenças e valores universais da sociedade</li> <li>• Desenvolve a cultura acadêmica</li> <li>• Forma cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolve <b>competências</b> para o <b>mundo dos negócios</b></li> <li>• Propicia aprendizagem baseada na prática dos negócios</li> <li>• Pertence ao sistema de gestão da empresa</li> <li>• Transmite crenças e valores da empresa e de seu ambiente de negócios</li> <li>• Desenvolve a cultura empresarial</li> <li>• Forma cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes</li> </ul>

Fonte: Eboli (2004, p. 202)

É necessário ressaltar, porém, que a relação entre as instituições formais de ensino e a universidade corporativa deve ser de aliança em busca de melhores parcerias que resultem em resultados positivos para a organização.

Ramos e Vergara (2002) afirmam que as universidades corporativas apresentam-se como uma tentativa das organizações empreenderem seus esforços de modo a criar condições para que o processo de desenvolvimento das pessoas tenha caráter contínuo e alinhamento estratégico.

### 3.2 O Educador Corporativo

De acordo com Bittencourt (2008), um educador corporativo é aquele que consegue absorver suas experiências negativas ou positivas e transformá-las na chave do seu sucesso, mantendo o que é bom e evitando repetir o que é negativo. Um profissional sempre disposto a aprender, visto que antes de ser um professor, ele é um aluno. É importante que o educador seja motivado para poder motivar.

Segundo informações coletadas no *site* da Universidade Corporativa do Banco do Brasil, na *Internet*, os educadores corporativos são os funcionários do Banco preocupados com o desenvolvimento pessoal e profissional dos colegas. Eles atuam em salas de aula nas GEPES, Unidades Regionais em Gestão de Pessoas,

nos cursos para os quais foram preparados, ou no ambiente de trabalho, facilitando a compreensão da dimensão institucional do Banco do Brasil, da dinâmica organizacional da Empresa, da convivência grupal em sua dependência e das manifestações individuais de seus colegas de trabalho.

No Banco do Brasil, o quadro de Educadores surgiu em 1966, através do Curso de Técnica de Ensino, que preparou os 23 primeiros educadores. À medida que aumentava a oferta de cursos, crescia também a necessidade de formação de novos Educadores Corporativos. Hoje, já são mais de 1000, que deixam seus ambientes de trabalho por alguns dias para participar do desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários. O atual Curso de Preparação de Educadores procura fornecer-lhes material teórico, vivência pedagógica e prática didática. Outra possibilidade de atuação dos Educadores é na tutoria, um serviço de esclarecimento de dúvidas e comunicação entre os participantes de cursos a distância.

### **3.3 Educação Corporativa no Banco do Brasil**

Conforme disposto no portal da UNIBB, na *Internet*, o Sistema de Educação Corporativa do Banco do Brasil existe desde 1965. E, ao longo desse tempo, tem-se buscado a excelência em Educação Empresarial, de modo a propiciar condições de desenvolvimento pessoal e profissional a seus funcionários. A UNIBB está estendendo seus programas a clientes, fornecedores e parceiros.

Os programas e ações de aprendizagem da UNIBB fundamentam-se em princípios filosóficos e organizacionais e orientam-se pelos seguintes propósitos:

- Desenvolver a excelência humana e profissional de seus funcionários;
- Prover soluções para problemas de desempenho profissional;
- Aperfeiçoar a performance organizacional;
- Formar sucessores para quadros técnicos e gerenciais do Banco do Brasil.

Ainda de acordo com o disposto no *site*, a produção e o acesso ao conhecimento ocorrem através de um sistema que foi organizado de forma a disponibilizar oportunidades, tais como a possibilidade de aprendizagem por meio de diversificadas e modernas tecnologias educacionais, dentre as quais ensino

presencial, treinamento em serviço e a distância (mídia impressa, vídeo, treinamento baseado em computador e na *web*). Uma outra oportunidade são os programas em parceria com as melhores instituições de ensino do País. Há ainda variadas opções de autodesenvolvimento, tais como biblioteca para consultas a livros e periódicos especializados, bancos de teses, dissertações e monografias e disponibilização de um portal virtual, com acesso, também, através da *Internet* e *Intranet*, que permite acessar publicações digitalizadas, biblioteca virtual, sumário de periódicos, trilhas de desenvolvimento profissional, treinamento baseado em tecnologia *web*, dentre outros (UNIBB, 2010)

O Banco do Brasil mantém os seguintes programas de Educação Corporativa, voltados para o aperfeiçoamento contínuo dos seus funcionários:

- Ciclo de Palestras, destinado à atualização técnico-gerencial;
- Cursos Internos, presenciais, auto-instrucionais e em serviço;
- Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior, que inclui:
  - bolsas de graduação ;
  - bolsas de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização;
  - bolsas de pós-graduação *stricto sensu* - mestrado e doutorado;
- Programa de Desenvolvimento em Idiomas Estrangeiros;
- Programa BB MBA - Desenvolvimento da Excelência Técnico-Gerencial;
- Programa Excelência Executiva, destinado ao aperfeiçoamento das competências estratégicas dos dirigentes do BB;
- Outros eventos de atualização profissional - cursos, palestras e congressos.

É interessante ressaltar que a UNIBB não é só uma estrutura virtual. Ela conta ainda com 20 gerências regionais no País. Essas unidades oferecem ambientes para aprendizagem e contam com profissionais preparados para prover opções de aperfeiçoamento pessoal e profissional aos funcionários da Empresa, além do provimento de todos os produtos e serviços de Gestão de Pessoas em nível regional (Banco do Brasil, 2010).

É possível constatar que, atualmente, a Universidade Corporativa do Banco do Brasil é considerada como modelo por muitas instituições em face de diversos fatores, como o número de cursos oferecidos e sua estrutura física e virtual.

Fazendo-se uma análise do uso de novas ferramentas no setor bancário, tem-se que, de acordo com Bahry e Tolfo (2004), as organizações bancárias são fortemente impactadas pelo atual cenário dinâmico e altamente competitivo. Deste modo, faz-se necessário que as suas ações visem à diferenciação por meio da distribuição inovadora de produtos e serviços que atendam às necessidades dos mais diversos perfis de clientes. Ao se considerar que os bancos estão sujeitos às novas realidades competitivas e que precisam, constantemente, se adaptar a elas para se manterem no mercado, é fundamental que, além de utilizarem novas tecnologias, também têm que manter, em seus quadros funcionais, profissionais capazes de desenvolver, continuamente, suas competências. Assim, estarão aptas para atender as novas demandas organizacionais e as expectativas dos clientes.

Segundo as autoras, “o novo profissional bancário deverá ter novas qualificações e um perfil profissional, caracterizado pela polivalência e pela capacidade de criar e inovar no trabalho” (BAHRY; TOLFO, 2004).

Sendo assim, observa-se a necessidade contínua de as organizações bancárias estarem, cada vez mais, atentas a essas mudanças, bem como às novas tecnologias e teorias, de modo que possam manter a sua competitividade face ao atual cenário. Salienta-se que um passo fundamental para o avanço dessas organizações, pode-se configurar na capacitação de seus funcionários.

#### **4.0 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Esta seção apresenta a análise dos dados obtidos, por meio da entrevista, com os educadores da UNIBB. Para tanto, apresenta-se uma tabela com confrontações dos dados obtidos para melhor compreensão e análise dos resultados com vistas a atender ao objetivo de pesquisa.

As letras representam os educadores entrevistados e suas respectivas respostas:

### Quadro 03 – Análise dos Dados

Depoimentos <i>versus</i> Questão	Desenvolvimento Institucional
A	Acredita que o papel da UNIBB rumo ao desenvolvimento institucional do Banco do Brasil residirá no fato de permitir a perpetuação da cultura organizacional do banco aos novos funcionários.
B	Contribui para o desenvolvimento devido ao papel da UNIBB de propagar a visão e permitir que todos estejam convergindo para o alcance dos objetivos estratégicos do banco.
C	Contribui em decorrência do desenvolvimento de um modelo mental eficiente.
D	O entrevistado afirma que sem educação não há desenvolvimento, assim como sem educação também não há empresa.
E	Comentou que a UNIBB possui ferramentas que, a depender do interesse do funcionário em usá-las, pode torná-lo mais competente e isso, conseqüentemente, leva ao desenvolvimento institucional.

Fonte: Pesquisa de Campo (2008)

## 5.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa analisou o tema da educação corporativa, tendo como foco a análise da opinião dos educadores da Universidade Corporativa Banco do Brasil – UNIBB, do estado de Sergipe, acerca da importância do programa para o desenvolvimento institucional do Banco do Brasil.

Após a análise, pôde-se chegar a algumas conclusões acerca do tema pesquisado. Inicialmente, acredita-se que a UNIBB cumpre o seu papel no desenvolvimento da instituição a partir do momento em que proporciona as condições necessárias para a perpetuação da cultura organizacional do Banco, uma vez que a universidade corporativa forma os funcionários para agirem em consonância com a missão, visão e objetivos estratégicos do Banco do Brasil. Alguns entrevistados chegam a afirmar que sem educação não há desenvolvimento, evidenciando-se aí a importância da UNIBB para esse processo na empresa.

Conclui-se que a implantação de um sistema de educação corporativa é de grande valia. No caso da Universidade Corporativa Banco do Brasil – UNIBB - é possível constatar, nas opiniões dos entrevistados, a total aceitação ao sistema devido a um dos seus principais benefícios, que é a integração do funcionário à cultura organizacional da empresa, transmitindo-lhe a missão, visão e objetivos estratégicos da organização, visando a que esse funcionário trabalhe em

convergência com essas características, bem como que ele compartilhe os conhecimentos adquiridos com os demais colaboradores. Isto gera uma aprendizagem organizacional que contribuirá, dentre outras coisas, para o desenvolvimento institucional do Banco do Brasil.

Face ao atual cenário de alta competitividade entre as empresas, principalmente do setor bancário, vê-se que a diferenciação para obtenção de vantagem competitiva está na qualidade do serviço prestado pela organização e o Banco do Brasil prima por essa qualidade quando investe, maciçamente, nos programas de qualificação, ofertados pela UNIBB.

Todo esse investimento acarreta resultados consideráveis para toda a cadeia de valor da UNIBB. O Banco do Brasil ganha com um bom desempenho organizacional, isto é, auferindo resultados financeiros positivos, bem como com o fortalecimento de sua imagem institucional perante o mercado e o funcionário que recebe da organização toda uma estrutura para possibilitar o seu desenvolvimento humano e profissional. Sendo assim, a criação de valor da UNIBB é altamente satisfatória, uma vez que os resultados percebidos acabam superando os esforços e investimentos realizados.

Por tudo isso, ressalta-se que, de fato, e na ótica dos educadores, a Universidade Corporativa Banco do Brasil cumpre o seu papel, contribuindo para o desenvolvimento da instituição Banco do Brasil, que completou o bicentenário em 2008. Acredita-se que a educação corporativa é uma importante chave para o sucesso da organização por mais uma longa jornada no mercado nacional e internacional. Esta última, que estará sendo ampliada, sobremaneira, nos próximos anos.

## REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Ricardo. **Desenvolvimento e instituições:** a importância da explicação histórica. São Paulo: Editora UNESP; Edusp, 2001.

BAHRY, Carla Patrícia; TOLFO, Suzana da Rosa. **A Gestão de Competências e a Obtenção de Vantagem Competitiva Sustentável em Organizações Bancárias.** Revista de Administração Mackenzie – Ano 5, n. 2. São Paulo: Editora Mackenzie, 2004.

BANCO do Brasil. Disponível em: <[www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)>. Acesso em: 22 ago. 2010.

BAYMA, Fátima. **Educação corporativa:** desenvolvendo e gerenciando competências. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BITTENCOURT, Jonata França. **Quais as características de um bom Educador Corporativo?** 2008. Disponível em: <<http://edcorporativa.blogspot.com/>> Acesso em 14 set. 2010.

BONILAURI, Ana Rosa Chopard; KARAM, Maria Estela. Desenvolvimento de Competências: Conceitos e Aplicações. In: MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleonora Jorge. **Educação Corporativa:** Fundamentos e Desafios. São Paulo, Qualitymark, 2004, p. 45-62.

CARVALHO, Renata Pinheiro. **Universidade Corporativa:** uma nova estratégia para a Aprendizagem Organizacional. In: Dissertação: Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2001. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/5559.pdf>> Acesso em: 12 jul. 2010.

CHANG, Ha-Joon. **Chutando a Escada:** A estratégia do desenvolvimento em perspectiva histórica. São Paulo: Editora UNESP, 2004.

COSTA, Natasha Alves. **Educação Corporativa e Desenvolvimento Institucional:** A experiência da universidade corporativa do Banco do Brasil na ótica dos educadores. in: Trabalho de conclusão de curso de graduação, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão. 2008.

DAFT, Richard L. **Organizações:** Teoria e Projetos. Traduzido por Cid Knipel Moreira. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

FUKUYAMA, Francis. **Construção de Estados: governo e organização mundial no século XXI**. Rio de Janeiro: Rocco, 2005.

GOUVEIA, Luis Borges; TRIGO, Miguel. **A Universidade Corporativa: reflexão sobre a motivação, benefícios e implicações do conceito**. Universidade Fernando Pessoa. Porto, Portugal, 2007. Disponível em: <[www.read.adm.ufrgs.br](http://www.read.adm.ufrgs.br)> Acesso em: 22 ago. 2010.

MEISTER, Jeanne C. **Universidade Corporativa**. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

MUNDIM, Ana Paula Freitas. **Desenvolvimento de produtos e educação corporativa**. São Paulo: Atlas, 2002.

MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleonora Jorge (Org.). **Educação Corporativa: Fundamentos e Práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

PEREIRA, Maria José L. Bretas. **Mudança nas instituições**. São Paulo: Nobel, 1988.

RAMOS, David Ricardo Moreira; VERGARA, Sylvia Constant. **Motivos para a Criação de Universidades Corporativas – Estudos de Casos**. **Revista de Administração Mackenzie** – Ano 3, n. 2. São Paulo: Editora Mackenzie, 2002.

RICARDO, Eleonora Jorge (org). **Educação Corporativa e Educação a Distância**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

RODRIGUES, Orlando Barbosa. **Aprendizagem Organizacional: a mão única da educação corporativa**. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/aprendizagem\\_organizacional\\_a\\_mao\\_unica\\_da\\_educacao\\_corporativa/13075/](http://www.administradores.com.br/artigos/aprendizagem_organizacional_a_mao_unica_da_educacao_corporativa/13075/)> Acesso em 12 jul. 2010.

UNIVERSIDADE Corporativa Banco do Brasil. Disponível em: <[www.uni.bb.com.br](http://www.uni.bb.com.br)>. Acesso em: 14 ago. 2010.