



1290002774



FE

TCC/UNICAMP Si39a

Universidade Estadual de Campinas

Faculdade de Educação

Alice Santos Acioli Silva Silveira

**Aspectos gerais da educação corporativa e o exemplo da
Caixa Economica Federal**

CAMPINAS

2005

UNICAMP - FE - BIBLIOTECA

200606217

Universidade Estadual de Campinas

Faculdade de Educação

Alice Santos Acioli Silva Silveira

**Aspectos gerais da educação corporativa e o exemplo da
Caixa Economica Federal**

Monografia apresentada como exigência parcial para conclusão do curso de graduação em Pedagogia da Faculdade de Educação da UNICAMP, sob orientação do Prof^o Dr^o Sergio Ferreira do Amaral.

CAMPINAS

2005

UNIDADE	F.E.
Nº CHAMADA	700/UNICAMP
	Si39a
V:	
TOMBO	2474
PROC.	123/2006
C:	X
PREÇO	
DATA	24/03/06
Nº CPD	37428

**Ficha catalográfica elaborada pela biblioteca
da Faculdade de Educação/UNICAMP**

Si39a Silveira, Alice Santos Acioli Silva.
Aspectos gerais da educação corporativa e o exemplo da Caixa Econômica Federal / Alice Santos Acioli Silva Silveira. -- Campinas, SP : [s.n.], 2005.

Orientadores : Sérgio Ferreira do Amaral.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação.

1. Inovações educacionais. 2. Ensino a distância. 3. Educação a distância
4. Educação corporativa. I. Amaral, Sérgio Ferreira do. II. Universidade
Estadual de Campinas. Faculdade de Educação. III. Título.

05-324-BFE

Agradecimentos

Ao meu querido marido, companheiro de todos os momentos, que me acompanhou pacientemente até a finalização deste trabalho.

Aos meus pais Elias e Marly, e minhas irmãs Glauce e Larissa, que compreenderam minhas ausências e que estiveram constantemente preocupados com minha formação.

Ao meu orientador Sergio, segundo leitor James, e a todos os professores do curso de Pedagogia, que proporcionaram tanto aprendizado.

Aos funcionários da Faculdade de Educação, que muitas vezes foram além das suas obrigações profissionais.

A todas (os) as (os) colegas do curso e da Faculdade de Educação, pela convivência e pelo aprendizado proporcionado através da exposição de diferentes pontos de vista que ampliaram nossos conhecimentos. Especialmente as amigas Luciane, Karen, Vivian e Fernanda, que estiveram comigo nesses anos de faculdade, sendo companheiras em todos os momentos.

Aos meus colegas de trabalho, que compartilham comigo dia-a-dia várias horas do dia.

A todos que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho, porque agradecer alguns é esquecer de muitos.

Banca examinadora

Profº Dr Sergio Ferreira do Amaral (orientador)

Profº Dr James Patrick Maher (segundo-leitor)

Campinas, dezembro de 2005

Resumo

O conceito de universidade corporativa não é novo, mas, no Brasil, só se instalou com alguma representatividade a partir do início dos anos 90. Segundo Marisa Eboli, o conceito de universidade corporativa não se trata de universidades criadas ou mantidas por instituições empresariais. Os eventuais problemas de compreensão do termo decorrem de sua tradução literal, originária do inglês *corporate colleges*. Espécie de avanço em relação aos centros de treinamento e capacitação de pessoal das empresas, as universidades corporativas são escolas que ministram uma variedade de cursos – sejam estes de extensão, de especialização ou até de pós-graduação, em caso de programas especiais desenvolvidos em parceria com instituições do ensino superior – voltados para as especificidades próprias de cada corporação.

Muitas vezes ocorre o equívoco de se pensar que as universidades corporativas estão focadas para o ensino formal. Porém o principal objetivo das universidades corporativas é a tentativa de conquista de uma excelência no desempenho de cada função presente na empresa, atingindo qualquer ponto da hierarquia. É uma espécie de educação continuada caracterizada pelos interesses das empresas. As instituições que oferecem o ensino corporativo não pretendem substituir as formas de ensino tradicionais, são formas de ensino totalmente distintas.

Sumário

Capítulo 1: Mudanças nas organizações, recursos humanos e a educação corporativa	7
Referências Bibliográficas	20
 Capítulo 2: As Universidades Corporativas	 22
Referências Bibliográficas	31
 Capítulo 3: E-learning e as Universidades Corporativas	 32
Referências Bibliográficas	46
 Capítulo 4: A Universidade Corporativa Caixa	 48
Estrutura Organizacional.....	50
Competência e escala	61
Feedback	62
Premissas de Educação Corporativa da CAIXA	66
Papel do Gestor	68
Papel da Equipe.....	69
Políticas de Educação Corporativa da CAIXA.....	69
A Universidade Corporativa Caixa	70
Referências Bibliográficas	87
 Capítulo 5: Conclusão	 88
Referências Bibliográficas	90

Capítulo 1: Mudanças nas organizações, recursos humanos e a educação corporativa

Tentarei apresentar neste trabalho o conceito de universidade corporativa. Meu foco estará relacionado à empresa Caixa Econômica Federal, que criou sua universidade corporativa em janeiro de 2001. Algo que me preocupava era o fato de estar fazendo o curso de Pedagogia e estar trabalhando em uma empresa financeira, pois pareciam ser atividades desconexas. Porém percebi que Pedagogia não precisa estar necessariamente relacionada ao contexto escolar, pois abrange aspectos variados e diversos. Meu objetivo é explicitar como se configuram as universidades corporativas no atual contexto administrativo global e qual sua importância para o sucesso dos modelos empresariais de grandes corporações.

As sociedades têm sofrido transformações significativas, provocadas pela globalização. Os conceitos de soberania, de hegemonia e o papel do Estado estão sendo reformulados. As empresas têm adquirido um maior poder, já que estão operando em escala global no intuito de se estabelecerem em um mercado sem fronteiras. De acordo com Lucia Bruno:

“As empresas operando em redes são as únicas instituições capazes de coordenarem um processo econômico que se mundializou, enquanto os Estados Nacionais “locais” encontram dificuldades crescentes para manter certos mecanismos de controle de suas economias e para garantir aos seus cidadãos estabilidade econômica.”(BRUNO, 1997, 20)

Na visão de Octávio Ianni, globalização é "a intensificação das relações sociais em escala mundial, que liga localidades distantes de tal maneira que acontecimentos locais são modelados por eventos ocorrendo a muitas milhas de distância. A globalização tende a ser vista apenas como um processo econômico, sendo, no entanto, uma realidade em formação que interfere em todas as áreas da sociedade"...“globalização diz respeito a todos os processos por meio dos quais os povos do mundo são incorporados em uma única sociedade mundial, a sociedade global” (IANNI, 1993, 20).

Até os anos setenta, a maioria das organizações se caracterizava por ter uma estrutura predominantemente formal, hierarquizada, com centralização de informações e de decisões, estrutura essa criada com base nas grandes empresas industriais. A organização e a gestão do trabalho baseavam-se em elementos como divisão das tarefas, especialização do trabalhador, separação entre execução e produção, aumento do controle, entre outros. Segundo Lucia Bruno, atualmente há um neocorporativismo em que as relações hierárquicas estão modificadas:

“Como os mecanismos de poder desta nova estrutura são relativamente invisíveis e as hierarquias perdem a forma piramidal e monocrática de antes, a aparência por ela assumida é a de uma democracia participativa. A idéia de participação perpassa as novas formas de controle social tanto dentro quanto fora dos locais de trabalho.”(BRUNO, 1997, 27)

E, de acordo com Jeanne Meister:

“A hierarquia corporativa, antigamente estável e de movimentos lentos, com os ‘pensadores’ no topo da pirâmide e os “fazedores” na base, é pouco apropriada ao novo ambiente competitivo e de movimentos rápidos. Em lugar dela, as corporações estão optando por uma organização plana, enxuta e flexível, caracterizada por um processo decisório descentralizado. As organizações estão lutando para competir e, nesse processo, premiam a velocidade e a eficiência.”(MEISTER, 1999, 2)

Com as transformações ocorridas devido à globalização, passou a haver um nível de competição modificado entre as organizações, pois houve a imposição de novos padrões. A partir disso houve a execução de mudanças tecnológicas e de novas formas de organização de trabalho, pois as organizações pretendem aumentar a produtividade. Lucia Bruno afirma que se trata de uma nova forma de organização do poder que, operando em sistemas de unidades interconectadas, configuram um sistema que pode parecer muito difuso.

“Fator fundamental nesse processo é constituído pelas tecnologias de informação e de telecomunicações, que permitem aos grandes conglomerados econômicos, através de sistemas de processamento e bancos de dados, operar ininterruptamente durante 24 horas por dia e cobrir o espaço econômico global.”(BRUNO, 1997, 19)

A necessidade de adaptação levou a um enxugamento das estruturas e a novos tipos de relacionamento entre as empresas. Assim, empresas de todo o mundo tiveram que mudar, pois precisavam ser capazes de competir e sobreviver aos reflexos da globalização e a necessidade

de mudança. O esquema organizacional, aparentemente adota a estrutura simples (ROBBINS, 1999, 306), pois suas características incorporam um baixo grau de departamentalização, esferas definidas de controle, autoridade centralizada em uma única pessoa e pouca formalização nas relações interpessoais.

Segundo Jeanne Meister:

“[...] a corporação do século vinte e um é fundamentalmente diferente daquela que dominou o panorama empresarial nos anos 50 e 60. Comparada à hierarquia corporativa das décadas passadas, a nova organização distingue-se pela ambigüidade, por menos fronteiras e pela comunicação mais rápida entre a empresa e seus funcionários (inclusive membros dos sindicatos), fornecedores de produtos, fornecedores de educação e clientes.”(MEISTER, 1999, 2)

Morgan indica a possibilidade de analisar a organização como cultura. Assim, a organização nesta concepção é percebida como uma espécie de reflexo do padrão de desenvolvimento de “sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos.” (MORGAN, 1996, p.117). As organizações vistas como cultura, segundo Morgan, possuem rituais característicos que constituem sua própria cultura e que influenciam na maneira como os trabalhadores desenvolvem suas tarefas. Conhecer os processos de construção da realidade destas organizações permite entender os objetos, as ações, as metas, as atividades, as expressões e as articulações que estruturam as relações organizacionais.

Desta forma, a organização pode ser compreendida quando se conhece a maneira pela qual ocorreu a evolução cultural da sociedade na qual esta organização está inserida. Assim

como, “compreendendo os fatores culturais que configuram os indivíduos e as suas organizações, têm-se metas para compreender importantes diferenças transnacionais no comportamento organizacional.” (MORGAN, 1996, p.124).

Srour define cultura como “um conjunto de padrões que permitem a adaptação dos agentes sociais à natureza e à sociedade a qual pertencem, e faculta o controle sobre o meio ambiente” (SROUR, 1998, 174). Segundo Vera Giagrande e José Carlos Figueiredo, “cada empresa tem sua própria cultura, formada por normas e procedimentos que regem a conduta dos funcionários” (GIAGRANDE & FIGUEIREDO, 1997, 61).

A identidade da organização, diferente do conceito que se tem da mesma, como dito anteriormente, é definida por sua cultura organizacional, responsável por dar o eixo necessário à união dos membros dessa sociedade em torno de objetivos, ações e comportamentos. De acordo com Srour, cada agrupamento social, inclusive aqueles presentes nas organizações, tendem a superestimar seus padrões de comportamento, desprezando outros. (SROUR, 1998, 174).

Todos os processos decorrentes do convívio social na organização são marcados pelos traços culturais dessa organização. Geri-la, conviver em seu interior, obter a participação e apoio dos grupos, deverá ser precedido do processo de compreensão e aprendizagem de seu modo de agir.

As mudanças causadas pela globalização e reestruturação no ambiente organizacional impuseram modificações também na gestão de pessoas nas empresas. As habilidades pessoais e interpessoais vêm se tornando cada vez mais importantes, já que as empresas estão começando a considerar que a principal vantagem competitiva de uma organização está nos seus Recursos Humanos. Segundo Stewart, "o conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos. Resultado: administrá-lo, encontrar e

estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo, e compartilhá-lo, tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países.” (STEWART, 1998, 11)

Ao analisarem esta nova realidade das organizações e seus reflexos, Veloso (1999, 59) assinala:

“A gestão de recursos humanos, portanto, ganha uma conotação estratégica, ao mesmo tempo em que se complexifica. Ela passa a servir como forma de canalização da produção e da força de trabalho para a construção de uma empresa voltada para a inovação, flexibilidade, criatividade, mudança e renovação, garantindo a competitividade no contexto instável. Ao mesmo tempo, vê-se na difícil tarefa de ter que lidar com aspectos tais como trabalho em equipe, subjetividade do trabalhador, cultura organizacional, dentre tantos outros, visando a consecução dos objetivos empresariais”.

Parte-se do pressuposto de que se forem atendidas as necessidades dos funcionários, ele irá sentir-se satisfeito e respeitado, fazendo com que ele atenda melhor as necessidades da empresa, aumentando a produtividade. A pessoa motivada para o trabalho tem disposição favorável para perseguir metas e realizar tarefas e, entender quais são as razões ou os motivos que influenciam o desempenho das pessoas no trabalho, é fundamental para o sucesso organizacional. A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, mover, que indicam um conjunto de razões ou motivos que explicam, induzem, incentivam, estimulam, ou provocam algum tipo de ação ou comportamento (MAXIMIANO, 1995, 318).

Satisfação no trabalho é uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral, ou simplesmente, o quanto ela gosta de seu trabalho. O indivíduo pode estar insatisfeito com salários e benefícios, mas estar feliz com a natureza do trabalho e o apoio do gerente (SPECTOR, 2002, 221-222).

Características pessoais também são importantes para o desempenho no trabalho e podem afetar a capacidade do funcionário de realizá-lo, tais como, habilidade, conhecimento técnico, ambiente propício, apoio na realização de tarefas, feedback da gerência, influem na motivação do funcionário para o trabalho. À medida que suas habilidades resultem em recompensas correspondentes, sua motivação para o bom desempenho aumenta (SPECTOR, 2002, 255).

A intensidade da motivação é experimentada por cada pessoa, não sendo generalizável. As pessoas são motivadas por valores diferentes, necessidades diferentes, formação profissional diferente e objetivo de vida diferente. É papel do gestor compreender e aceitar essas diferenças.

A organização em transição		
Modelo antigo		Protótipo do Século Vinte e Um
Hierarquia	Organização	Rede de parcerias e alianças
Desenvolver a maneira atual de fazer negócios	Missão	Criar mudanças com valor agregado
Autocrática	Liderança	Inspiradora
Domésticos	Mercados	Globais
Custo	Vantagem	Tempo
Ferramentas para desenvolver a mente	Tecnologia	Ferramentas para desenvolver a colaboração
Homogênea	Força de Trabalho	Diversa
Funções de trabalho separadas	Processo de trabalho	Equipes de trabalho interfuncionais
Segurança	Expectativas do funcionário	Desenvolvimento Pessoal
Tarefa das Instituições de Ensino Superior	Educação e treinamento	América Corporativa mais um Leque de Empresas Educacionais com fins lucrativos

Fonte: Meister, 1999, 3

A necessidade de aumentar a produtividade e a qualidade torna necessária a melhora do uso do potencial humano como ativador do processo de trabalho nas organizações. A tecnologia modificou a maneira de gerenciar os recursos e as pessoas. O grande volume de informações e o surgimento de novos temas estão mudando o perfil dos aprendizes, que “estão misturando seu aprendizado com responsabilidades de trabalho e esperam que esse aprendizado (institucional) seja diretamente relevante para eles.” (VAILL, 1997, 53)

Aparentemente, há uma modificação no processo de desvalorização do homem, que passa a ser considerado capaz de interagir, de participar ativamente da organização. Sendo assim, o nível de capacitação dos profissionais é o fator preponderante na determinação do sucesso ou fracasso de qualquer organização. O ideal é que a capacitação dos funcionários esteja de acordo com as competências necessárias ao desempenho profissional.

"Em nossa cultura, fomos educados, anos a fio, num clima de competição em que todos foram (e ainda são, na maioria dos casos) estimulados a lutar contra todos. A competição seria, presumivelmente, própria da natureza humana. Além disso, representaria, a chave para todas as portas." (MARIOTTI, 1996, 51)

O foco muda da competição, para a competência, onde as pessoas trabalham em conjunto, visando aprender novos conhecimentos e descobrindo novas formas de administrar uma organização com modernidade. Essas mudanças fazem parte de um processo que procura tornar as organizações competitivas através das pessoas. Assim, Nogueira (1999, 33) assinala

que a necessidade de aumentar a produtividade e a qualidade, conduzem à otimização do uso do potencial humano como ativador do processo nas organizações.

Ao cuidar de sua competência, o indivíduo está buscando enriquecer-se internamente, por meio da aquisição de novos conhecimentos, de maneira a estar preparado para demandar novos desafios e/ou missões de maior responsabilidade dentro da empresa. Não cabe mais à empresa a preocupação pela carreira de seus funcionários. O reconhecimento e recompensa profissionais derivam da capacidade que se tem de contribuir para o crescimento da organização e de sua equipe. Dessa forma, a carreira passa a ser de total domínio do próprio indivíduo, que se torna responsável por seu próprio crescimento e desenvolvimento profissional.

De acordo com Meister, há sete competências que são exigidas pelos empregados nos ambientes de negócios¹:

1. **Aprender a aprender:** Espera-se que os trabalhadores de hoje contribuam construtivamente em tudo. Para tanto, eles precisam ter condições de usar um conjunto de técnicas entre as quais se incluem a capacidade de analisar situações, fazer perguntas, procurar esclarecer o que não compreendem e pensar criativamente para gerar opções.

2. **Comunicação e colaboração:** Com as equipes sendo o veículo do desempenho das organizações flexíveis, a eficiência do indivíduo está cada vez mais vinculada a habilidades de comunicação e colaboração bem desenvolvidas. Essas habilidades incluem não apenas as habilidades interpessoais tais como ouvir e comunicar-se efetivamente com colegas de trabalho, mas também habilidades como saber trabalhar em grupo, colaborar com membros

¹ MEISTER, 1999, 13-16

da equipe para compartilhar abertamente as melhores práticas em toda a organização e relacionar-se com clientes, fornecedores e principais integrantes da cadeia de valor.

3. **Raciocínio criativo e resolução de problemas:** Espera-se que funcionários de escalões inferiores descubram por si próprios como melhorar e agilizar seu trabalho. Para tanto, eles precisam pensar criativamente, desenvolver habilidades de resolução de problemas e ser capazes de analisar situações, fazer perguntas, procurar esclarecer o que não compreendem e sugerir melhorias.

4. **Conhecimento tecnológico:** A ênfase não está apenas em operar o computador pessoal para processamento de texto ou análise financeira, mas também está em usar um equipamento de informação que conecte o funcionário com os membros de suas equipes ao redor do mundo.

5. **Conhecimento de negócios globais:** os gerentes têm de ser treinados em um novo conjunto de habilidades técnicas/comerciais que levem em conta o ambiente competitivo global no qual não é possível prever com nenhuma certeza o que o futuro reserva para determinada indústria ou organização.

6. **Desenvolvimento e liderança:** Todos os funcionários são encorajados a ser agentes ativos de mudança, em lugar de receptores passivos de instruções.

7. **Autogerenciamento da carreira:** As técnicas de autodesenvolvimento e autogerenciamento ensinam os funcionários a assumir o controle de suas carreiras e gerenciar o próprio desenvolvimento. Como as qualificações necessárias continuam a evoluir e mudar, funcionários de todos os níveis precisam assumir o compromisso de assegurar que possuam as qualificações, o conhecimento e as competências exigidos tanto no cargo atual quanto nos futuros.

Portanto reafirma-se uma redistribuição da autoridade formal nas empresas, exigindo maior descentralização, maior autonomia dos funcionários e maior transferência de responsabilidade aos empregados. A gestão de pessoas deve adequar-se às novas necessidades das organizações, de flexibilidade e de adaptação às constantes e rápidas mudanças.

Na perspectiva de Gonçalves (1997, 21), a gestão de pessoas passa a ser vista, cada vez mais, como uma área estratégica que não deve ficar sob a responsabilidade de um único departamento ou divisão. As políticas de gestão de pessoas devem formular um conjunto estruturado de estratégias, programas e instrumentos de gestão integrados entre si e com as demais estratégias da organização. Nessa tarefa, deve analisar o ambiente externo (gestão pública, planejamento, economia e legislação), o ambiente interno (estratégias, processos, qualidade, marketing de produtos e serviços, finanças, custos, gestão de pessoas e de projetos) e as habilidades comportamentais dos gestores (liderança, administração do tempo, de conflitos, formação e desenvolvimento de equipes).

As empresas parecem necessitar de profissionais voltados para processos de interpretação, elaboração e transformação; busca-se maior flexibilidade, raciocínio lógico e capacidade de adaptação, de aprendizado, de comunicação, de trabalhar em equipe, de tomada de decisão, de avaliação dos resultados e de identificação e solução de problemas.

“O primeiro estágio, não apenas previsível, mas que está sendo adotado em muitas empresas, é o de redistribuição dos recursos humanos e técnicos das empresas ao longo dos processos de negócios. As parcerias e as redes de empresas estão surgindo como um segundo estágio desse movimento de forma conceitual, dessa forma, nem todos os recursos essenciais para o funcionamento da empresa pertencem a ela.” (GONÇALVES, 1997, 12)

As organizações têm a possibilidade de formar internamente os profissionais com o perfil desejado, preparando-os para lidar com as mudanças do processo produtivo. Através de treinamento atualizado, os funcionários tornam-se mais adaptáveis às mudanças, criando condições para sua permanência na empresa e para concorrência com a mão-de-obra externa.

Assim, muitas organizações têm adotado um modelo de aprendizagem continuada para o quadro de funcionários que servem à corporação. Uma proposta de educação permanente é vista como premissa básica para a qualificação dos recursos humanos nos níveis corporativos.

Importante neste contexto é que o funcionário seja capaz de adotar a cultura e o clima organizacional necessários ao alcance dos níveis de produtividade esperados. Aproveita-se a tecnologia da informação disponível para a realização de treinamento à distância e para o desenvolvimento da nova cultura organizacional. No atual mundo globalizado que está organizando-se em rede, transformar pessoas passa a ser o maior desafio estratégico das organizações. Segundo Vera Giagrande e José Carlos Figueiredo, “cada empresa tem sua própria cultura, formada por normas e procedimentos que regem a conduta dos funcionários” (Giagrande & Figueiredo, 1997, 61).

Se no processo de transformação do funcionário é importante levar em conta a cultura da organização, isso também é importante na relação com parceiros, gestores, funcionários ou colaboradores. De acordo com Giagrande e Figueiredo, “a aculturação do novo colaborador envolve a compreensão das normas e dos procedimentos que norteiam a empresa, culminando em sua aceitação por parte do grupo”...“sem mencionar o fato de que, ao deixar uma empresa para trabalhar em outra, o funcionário demora algum tempo para desvincular-se emocionalmente da anterior” (Giagrande & Figueiredo, 1997, 61).

Segundo Jeanne Meister, algumas empresas estão vencendo o desafio de criar uma infra-estrutura que garanta o aprendizado contínuo, com o objetivo de sustentar a vantagem

competitiva inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional. Essas empresas estão transformando suas salas de aula corporativas em infra-estruturas de aprendizagem corporativa, em que o objetivo é desenvolver meios de alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos mais profundos com os clientes e impulsionar a organização para um novo futuro (MEISTER, 1999, 19). Estas estruturas de aprendizagem estão sendo reconhecidas como universidades corporativas, que serão nosso objeto de estudo no capítulo 2.

Referências bibliográficas

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIAGRANDE, Vera e FIGUEIREDO, José Carlos. **O Cliente tem mais do que razão - a importância do Ombudsman para a eficácia empresarial**. São Paulo: Gente, 1997.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual. A nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de Aprendizagem: Educação continuada e a empresa do futuro**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

VAILL, P. B. **Aprendendo sempre. Estratégias para sobreviver num mundo em permanente mutação**. São Paulo: Editora Futura, 1999.

IANI, Otávio. **A sociedade Global**. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 1995.

- MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**. São Paulo: MAKRON Books, 1999.
- BRUNO, Lúcia. “Poder e administração no capitalismo contemporâneo” in OLIVEIRA, Dalida Andrade (org.). **Gestão Democrática da Educação**. Petrópolis: Vozes, 1997
- GONÇALVES, J. E. L. **Os novos desafios da empresa do futuro**. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v.37, n.3, p.10-19, jul./set.1997.
- ROBBINS, Stephen. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1999.
- NOGUEIRA, A.M; BARRETO, A.P; MACIEL, C; ROSINHA, R.O. “Globalização: reestruturação produtiva e impactos na gestão de recursos humanos”. In: PIMENTA, S.M (org). **Recursos humanos: a dimensão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- MAXIMIANO, A. C. A.. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.
- SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. São Paulo: Editora Campus, 1998.
- VELOSO, H.M; ROCHA, C.H; LANARI, C.S & ARRUDA, A.G . “As transformações no mundo do trabalho”. In: PIMENTA, S.M (org). **Recursos humanos: a dimensão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

Capítulo 2 – As Universidades Corporativas

O termo universidade corporativa pode gerar erros de interpretação, pois pode ser confundido com o termo universidade virtual. No entanto, a primeira utiliza ferramentas digitais para a apresentação de conteúdos, atividades e relacionamento com alunos/funcionários, principalmente para oferta de programas de treinamento e requalificação de mão-de-obra interna. E, por outro lado, a expressão "universidade virtual" caracteriza o uso das tecnologias digitais para a oferta de cursos superiores a distância, porém orientados para a formação geral. Enquanto a universidade corporativa trabalha como público-alvo o público interno, e a empresa, o seu mercado e os concorrentes, a universidade virtual trabalha com um público que vem do ambiente externo para buscar ali a sua formação.

O conceito de universidade corporativa se instalou no Brasil com alguma representatividade a partir do início dos anos 90. Segundo Marisa Eboli, o conceito de universidade corporativa não se trata de universidades criadas ou mantidas por instituições empresariais. Os eventuais problemas de compreensão do termo decorrem de sua tradução literal, originária do inglês *corporate colleges*. Espécie de avanço em relação aos centros de treinamento e capacitação de pessoal das empresas, as universidades corporativas são escolas que ministram uma variedade de cursos – sejam estes de extensão, de especialização ou até de pós-graduação, em caso de programas especiais desenvolvidos em parceria com instituições do ensino superior – voltados para as especificidades próprias de cada corporação. Só têm regulamentação do Ministério da Educação (MEC) os programas que são desenvolvidos com o respaldo de alguma instituição de ensino superior.

Muitas vezes ocorre o equívoco de se pensar que as universidades corporativas estão focadas para o ensino formal. Porém o principal objetivo das universidades corporativas é a tentativa de conquista de uma excelência no desempenho de cada função presente na empresa, atingindo qualquer ponto da hierarquia. É uma espécie de educação continuada caracterizada pelos interesses das empresas. Com isso pretende-se estimular o crescimento pessoal e profissional dos funcionários e colaboradores, com o intuito de a empresa se estabelecer, ou se manter, como referência no seu determinado segmento de atuação. As instituições que oferecem o ensino corporativo não pretendem substituir as formas de ensino tradicionais, são formas de ensino totalmente distintas. Segundo Marisa Eboli:

“Não é por coincidência que o tema universidades corporativas desperta tanto interesse nas empresas realmente preocupadas com competitividade, propiciando ao mesmo tempo encantamento e polêmica.” (EBOLI, 2004, 45)

De acordo com Meister, são essencialmente cinco fenômenos que propiciaram o surgimento das Universidades Corporativas (MEISTER apud EBOLI, 2004, 46):

1. Organizações flexíveis: a emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial.
2. Era do conhecimento; o advento e a consolidação da economia do conhecimento, na qual o conhecimento é a nova base para a formação de riqueza nos níveis individual, empresarial ou nacional.
3. Rápida obsolescência do conhecimento: a redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido de urgência.

4. Empregabilidade: o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para toda a vida.

5. Educação para estratégia global: uma mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios.

Nem sempre as habilidades essenciais para o funcionamento das empresas depende apenas de seus funcionários. Muitas vezes, o sucesso de uma organização depende também de fornecedores, parceiros, distribuidores e de outros públicos externos. A Universidade Corporativa Caixa, por exemplo, permite acesso a qualquer pessoa que tenha disponibilidade de uso da Internet, sendo que, além dos funcionários, os clientes e colaboradores (como lotéricos e correspondentes bancários) são público alvo da empresa.²

A didática adotada varia de acordo com as propostas e especificidades de cada curso, sendo que muitas vezes são adotados encontros presenciais para a realização de algumas etapas do treinamento. No curso tradicional, temos a aula presencial, ou seja, os alunos e os professores se deslocam para um lugar comum, em um determinado horário, para participarem da aula. No aprendizado pela Internet, os alunos permanecem em casa ou no trabalho e fazem a aula no horário que melhor lhes convém. Os professores também podem responder aos alunos via e-mail. Para completar e facilitar o aprendizado são utilizadas tecnologias como chats, fóruns, animações e filmes. Com esses recursos, o treinando também pode tirar todas as dúvidas existentes durante o curso.

Sem nenhuma dúvida, o e-Learning tem se estabelecido cada vez mais, inclusive aumentando a dinâmica com a utilização de recursos de áudio e/ou vídeo. A velocidade na

educação e treinamento do corpo de funcionários contribui na manutenção e geração de competitividade. Cada vez mais a educação e as habilidades dos indivíduos têm sido vistas como um fator chave na determinação da sua qualidade de vida e na definição de seu espaço na sociedade.

Segundo Marisa Eboli, o número de organizações com Universidade Corporativa (UC) nos Estados Unidos cresceu de 400 em 1988 para mais de 2000 hoje, incluindo os mais variados setores produtivos, dentre os quais se destacam, automobilístico, tecnologia de ponta, saúde, serviços financeiros, telecomunicações e varejo. Estima-se que em 2010 o número de UC's nos Estados Unidos ultrapassará o volume de universidades tradicionais existentes naquele país, tornando-se o principal veículo de educação de estudantes pós-secundário. No Brasil, o crescimento do e-learning tem sido significativo. Se em 1999 eram cinco as organizações que utilizavam esta modalidade em ofertas de educação corporativa, no ano seguinte já eram 48 (860%), 100 em 2001 (108%); 253 em 2002 (153%), chegando a 331 em 2003 (31%), até alcançar 449 em 2004, assinalando um crescimento de 15%. (EBOLI, 2004, 47).

Ainda de acordo com a autora, milhares de empresas americanas criaram universidades-empresas, faculdades e institutos de ensino para satisfazer à carência de conhecimento dos empregados (EBOLI, 2004, 46). De acordo com Tobin, são várias as razões para o aumento do surgimento das universidades corporativas, dentre as quais destacam-se três (TOBIN apud EBOLI, 2004, 47):

- Valores: muitos líderes empresariais acreditam que conhecimento, habilidades e competências formarão a base da vantagem competitiva futura de seus negócios, o que os

² Basta acessar o site universidadecorporativa.caixa.gov.br

estimula a investir na abertura de UC's como um meio de intensificar o desenvolvimento dos empregados nessas áreas.

- Imagem externa: cria-se uma ótima impressão nos clientes ou sócios se o diretor-presidente de uma empresa puder dizer: “Nosso pessoal está sendo treinado em nossa própria universidade” ou “Se assinarmos esse acordo de parceria, poderemos abrir as portas de nossa universidade para seus empregados”.

- Imagem interna: se a iniciativa de instituir a Universidade Corporativa provém diretamente de uma organização de treinamento já existente, o grupo responsável por esta vai se empenhar em obter recursos e reconhecimento para sua empreitada. Afinal de contas, o prestígio advindo do estabelecimento de uma UC recairá sobre aquele primeiro grupo. Antes era o “grupo de treinamento” ou “departamento de treinamento” que se reportava ao vice-presidente de recursos humanos; agora é a UC que trata diretamente com a presidência.

De modo geral, os projetos de UC enfatizam as seguintes metas (EBOLI, 2004, 49):

- Difundir a idéia de que capital intelectual será o fator de diferenciação das empresas.
- Despertar nos talentos a vocação para o aprendizado e a responsabilidade por seu processo de autodesenvolvimento.
- Incentivar, estruturar e oferecer atividades de autodesenvolvimento.
- Motivar e reter os melhores talentos, contribuindo para o aumento da realização e felicidade pessoal.

O conceito de UC corresponde à implementação dos seguintes pressupostos (EBOLI, 2004, 49) :

- **Objetivo principal:** desenvolver as competências críticas do negócio em vez de habilidades individuais.
- **Foco de aprendizado:** privilegiar o aprendizado organizacional fortalecendo a cultura corporativa e o conhecimento coletivo, e não apenas o conhecimento individual.
- **Escopo:** concentrar-se nas necessidades dos negócios, tornando-o escopo estratégico, e não focado exclusivamente nas necessidades individuais.
- **Ênfase dos programas:** conceber e desenhar ações e programas educacionais a partir das estratégias de negócios, ou seja, da identificação das competências críticas empresariais;
- **Público-alvo:** adotar o conceito de educação inclusiva, desenvolvendo competências críticas no público interno e externo (familiares, clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros comerciais e comunidade), e não somente nos funcionários.

Sinteticamente, as dez etapas básicas para a elaboração do projeto de concepção de uma UC são (EBOLI, 2004, 48):

- Envolver e compreender a alta administração com o processo de aprendizagem.
- Definir o que é crítico para o sucesso.
- Realizar diagnóstico das competências críticas empresariais, organizacionais e humanas.
- Alinhar o sistema de educação às estratégias de negócios.

- Definir públicos-alvo.
- Avaliar e ajustar os programas existentes contemplando as competências críticas definidas.
- Conceber ações e programas educacionais presenciais e/ou virtuais sempre orientados para as necessidades dos negócios.
- Avaliar a tecnologia de educação disponível.
- Criar um ambiente e uma rotina de trabalho propícios à aprendizagem.
- Estabelecer um sistema eficaz de avaliação dos resultados obtidos com investimentos em treinamento.

A UC é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências. Uma maneira de avaliar o real fôlego de um projeto de UC é observar se a empresa também está trabalhando com o conceito de competências em outros subsistemas da gestão de recursos humanos. Se o conceito de competências é incorporado e assimilado como um princípio organizacional, a empresa tende a contratar por competência, a remunerar por competência, a avaliar por competência etc. Mais que um conceito, torna-se um valor e uma prática empresarial (EBOLI, 1999, 48).

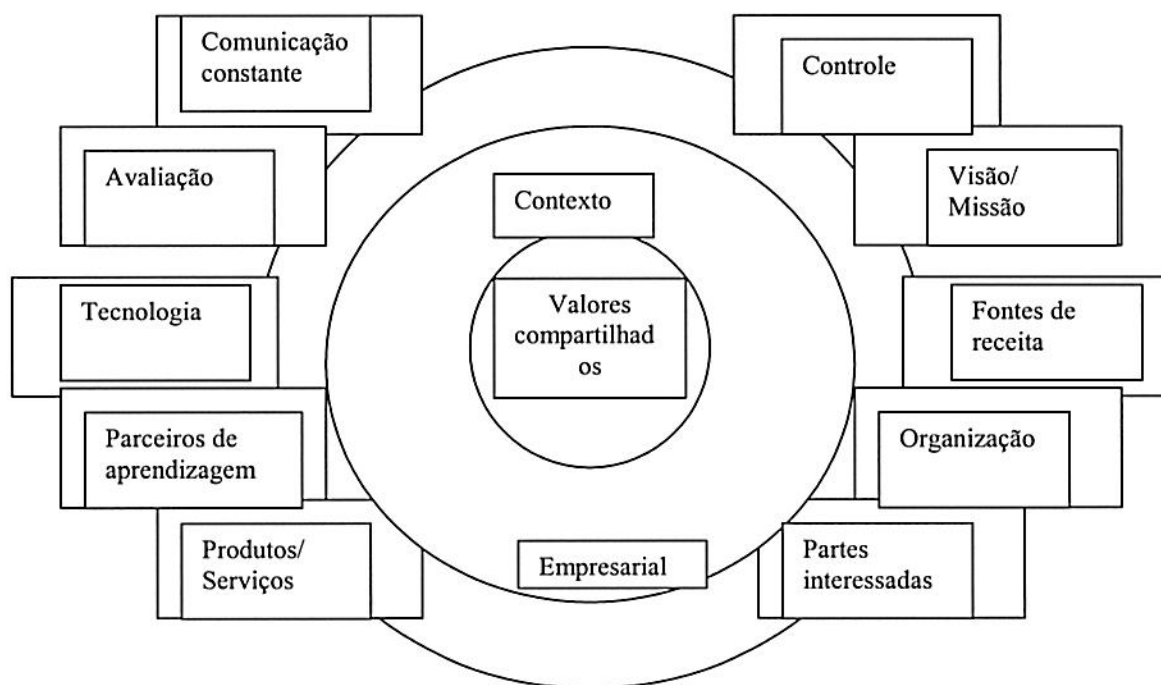
As organizações que aplicam os princípios inerentes à UC estão criando um sistema de aprendizagem contínua. O propósito é que toda empresa aprenda a trabalhar com novos processos e novas soluções e compreenda a importância da aprendizagem permanente vinculada a metas empresariais. A missão da UC consiste em formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua. O objetivo principal desse sistema é o desenvolvimento e a instalação das competências

empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios (Idem).

A proliferação de universidades corporativas criadas pelas grandes organizações em todo o mundo, inclusive no Brasil, tem relação direta com a necessidade de captar e manter uma força de trabalho capacitada e motivada nesses tempos turbulentos de mudanças rápidas e contínuas. É natural que as organizações criem mecanismos que permitam sua adaptação constante às mudanças.

Informação e conhecimento são elementos essenciais ao sucesso das corporações. O plano estratégico das empresas precisa estar apoiado em um programa de educação continuada dos seus profissionais – o capital humano da organização. Neste contexto, a Educação Corporativa, viabilizada através de universidades originadas no âmbito das próprias empresas, visa propiciar condições e espaços para a criação e disseminação de conhecimentos, para estruturar programas voltados para melhores resultados e para consolidar a cultura da empresa em cada funcionário.

De acordo com Meister, as principais universidades corporativas tem a responsabilidade de operar como unidades de negócio. Elas enfocam cada vez mais a compreensão e satisfação das necessidades de seus clientes. Elas determinam seu próprio mercado, alcance e seu papel dentro da organização e também fora dela. Desenvolvem idéias orientadas para o negócio, vinculadas às questões estratégicas da empresa e movimentam-se na direção de um modelo autofinanciado que paga pelos serviços prestados. (MEISTER, 1999, 27)



De acordo com artigo da ABED³, em algumas situações são Institutos, em outras, Escolas, ou Academias. A nomenclatura genérica “Universidade” é muito mais que uma metáfora ou um recurso de semântica. A idéia de Universidade traz um sentido de comunidade, de grupo e de coletividade. Em outras palavras, suscita o espírito colaborativo que deve ser a marca do mundo do trabalho no ambiente XXI em que as competências grupais prevalecem sobre as individuais.

Por conceito, as UCs devem se constituir em comunidades de prática à medida que são organizações de aprendizagem, espaços em que há circularidade do conhecimento, aprendizagem através da inovação e também das experiências passadas, onde aprender e ensinar são atitudes que estão incorporadas à cultura da organização e de seus membros.

Referências bibliográficas

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

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

Capítulo 3: E-learning e a educação corporativa

Cada vez mais tem se pensado em formas de aprimorar o ensino nas mais diversas áreas. Nesse contexto, a Internet aparece como uma ferramenta de apoio à atualização e à renovação das formas de ensino convencionais, viabilizando o ensino a distância, tendo como base a possibilidade de acesso rápido às informações e a troca de idéias entre as pessoas. Com a utilização de técnicas pedagógicas adequadas, pode-se pensar na criação de ambientes virtuais.

A Educação a distância “como forma de disseminação do conhecimento é algo irreversível no cenário atual” (KANAANE & ORTIGOSO, 2001, 41), constituindo-se como “um instrumento bastante rico e poderoso para treinamento e educação (...)” (BELLONI apud MATTAR NETO, 2002, 122).

A educação a distância, entretanto, não é mais uma novidade no Brasil e no mundo. O que pode ser considerado novidade “relaciona-se às novas demandas pessoais e organizacionais e às possibilidades oferecidas pela tecnologia da informação (...)”. (KANAANE & ORTIGOSO, 2001, 33).

Segundo o Decreto 2494, de 10/02/1998, artigo 1:

"Educação a Distância é uma forma de ensino que possibilita a auto-aprendizagem, com a mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados

isoladamente ou combinados, e veiculados pelos diversos meios de comunicação"

Cursos virtuais têm sido oferecidos por universidades e escolas do Brasil e do mundo. Porém, não basta que ocorra apenas a inovação na criação de material didático, é preciso que se criem mecanismos que promovam a interatividade entre professor e aluno, permitindo que os mesmos possam se comunicar de forma efetiva. Por isso é necessário o uso de ferramentas e recursos que possam ser utilizados com esse propósito. Não apenas escolas têm utilizado o ensino a distância como ferramenta de aprendizagem, mas empresas têm se utilizado do mesmo cada vez mais para a capacitação e treinamento de seus funcionários.

Yoder relata que “alguns especialistas em administração de recursos humanos consideram o treinamento como um meio para desenvolver a força de trabalho de funções ou cargos particulares” (apud CHIAVENATO, 1999, 20). Waite afirma que “outros consideram o treinamento como um meio para um adequado desempenho no cargo e estendendo o conceito para um desenvolvimento intelectual por meio de educação geral” (apud CHIAVENATO, 1999, 20). Outros, segundo Whitehill referem-se a uma área genérica chamada desenvolvimento, que divide em educação e treinamento: o treinamento significa o preparo da pessoa para o cargo, enquanto o propósito da educação é o de preparar a pessoa para o ambiente dentro e fora de seu trabalho (apud CHIAVENATO, 1999, 20).

Chiavenato conceitua o treinamento como “(...) um processo educacional de curto prazo que utiliza procedimento sistemático e organizado pelo qual o pessoal não gerencial aprende conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido.” (CHIAVENATO, 1999, 22).

Assuntos abrangidos pelo subsistema de Administração de Recursos Humanos:

Subsistemas	Assuntos abrangidos
Provisão	Planejamento de Recursos Humanos Recrutamento de Pessoal Seleção de pessoal
Aplicação	Descrição e análise de cargos Avaliação do desempenho humano
Manutenção	Compensação Benefícios sociais Higiene e segurança Relações sociais
Desenvolvimento	Treinamento e desenvolvimento de pessoas Desenvolvimento organizacional
Monitoração	Banco de dados e sistema de informação Auditoria de Recursos Humanos

Fonte: CHIAVENATO, 1999, 12

Muitas organizações, como vimos no Capítulo 1, estão adotando formas de treinamento de funcionários através de uma educação corporativa estruturada através de universidades corporativas, das quais falamos no Capítulo 2. Observa-se o crescente número de instituições e empresas que desenvolvem programas de treinamento de recursos humanos através da modalidade da educação a distância. O EAD está presente nas empresas para promover treinamentos contínuos, sem a necessidade de deslocamento dos funcionários.

Para as corporações, as tecnologias de educação a distância passam a ser uma poderosa arma para disseminar informações privilegiadas entre os setores da organização, fazendo com que a detenção de tais conhecimentos, apenas pelos integrantes da corporação, atue como um forte diferencial competitivo no mercado.

De acordo com Mattar, o desenvolvimento da educação a distância abre caminhos, “(...) principalmente no sentido de democratizar e simplificar o acesso ao conhecimento, funcionando como um mecanismo de justiça social. (...)” (MATTAR NETO, 2002, 121). Este pensamento é compartilhado por Kanaane e Ortigoso ao afirmarem que “com a educação a distância, certamente possibilidades de democratização da educação surgirão (...)” (KANAANE & ORTIGOSO, 2001, 33).

Para democratizar o ensino e alcançar a totalidade dos servidores, um projeto de EAD com os recursos de e-learning, aparece como uma ferramenta essencial que possibilita uma aprendizagem continuada autônoma e flexível. Segundo Leal e Amaral, e-learning pode ser definido como:

“O processo pelo qual o aluno aprende através de conteúdos colocados no computador e/ou Internet e em que o professor, se existir, está à distância utilizando a Internet como meio de comunicação (síncrono ou assíncrono), podendo existir sessões presenciais intermédias.” (LEAL & AMARAL, 2004, 4)

Uma abordagem presencial não se apresenta flexível o bastante para abranger todos os estilos de aprendizagem, pois diferentes indivíduos passam por um mesmo processo de

transmissão de conteúdos. As particularidades de cada situação são muitas vezes desconsideradas gerando inconvenientes de carga horária inadequada.

Ao comparar-se a educação tradicional com a educação a distância, observa-se que, “no ensino tradicional, centrado no professor, sobressai sua capacidade expositiva. No ensino a distância, direcionado ao participante, à sua auto-instrução, respeitando suas possibilidades, seu ritmo e tempo de aprendizagem, o aprendiz é a referência maior.” (MATOS, 1996, 93).

No mundo de hoje, em que há mudanças de mercado e tecnológicas contínuas, o aprendizado através do ensino a distância pode ser fundamental para se manter atualizado. A tecnologia é uma das ferramentas mais utilizadas pelas empresas no treinamento de seus funcionários, configurando em uma educação corporativa cada vez mais estruturada. O e-Learning, ensino a distância - EaD, é empregado com frequência e está sendo cada vez mais disseminado.

“No contexto das sociedades contemporâneas, a educação aberta e a distância aparecem cada vez mais como uma modalidade de educação extremamente adequada e desejável para atender demandas decorrentes de mudanças na nova ordem econômica mundial.” (BELLONI, 2003, 3).

O EAD demonstra ser uma substancial ferramenta para treinamento, pois oferece muitas possibilidades. Um dos principais benefícios é o fato de possibilitar a transmissão de um conteúdo específico para cada área da empresa. Através do ensino a distância, é possível que todas as filiais de uma empresa possam receber o mesmo treinamento, já que o material disponibilizado é o mesmo.

O e-learning conta com algumas características de cursos presenciais como didática e interação. Além disso, os ambientes virtuais podem agregar tecnologias que permitem despertar o interesse daqueles que pretendem efetuar o treinamento. Belloni cita como característica do ensino a distância “(...) o fato de o professor ter deixado de ser uma entidade individual para tornar-se uma entidade coletiva” (BELLONI apud MATTAR NETO, 2002, 126). Segundo Mattar, o Ead:

“(...) implica não apenas a distância física, mas também a possibilidade da comunicação diferida, em que o aprendizado se dá sem que, no mesmo instante, os personagens envolvidos estejam participando da atividade. Assim, a EAD implica a manipulação do espaço e do tempo em favor da educação.” (MATTAR NETO, 2002, 122).

Um dos principais objetivos do ensino corporativo através da Internet é reciclar os conhecimentos dos funcionários e manter as equipes de trabalho atualizadas. O e-learning pode também estar associado a atividades presenciais para uma complementação. Kanaane e Ortigoso relacionam como objetivos da EAD:

“(...) democratizar o acesso à educação; propiciar uma aprendizagem autônoma e relacionada à experiência; promover um ensino inovador e de qualidade; incentivar a educação permanente; e reduzir custos”. (KANAANE & ORTIGOSO, 2001, 32-33)

O uso da Internet e da Intranet oferecem muitas oportunidades para o aprendizado dentro das empresas, por isso tem ganhado cada vez mais destaque. O e-learning surge como solução para a produção de um ensino corporativo mais dinâmico e efetivo. Com a chegada da banda larga e com as novas tecnologias de telecomunicações, cada vez mais fica evidente sua presença como ferramenta para treinamento e ensino, pois une equipes geograficamente separadas e transmite conteúdo preciso e unificado, reduzindo os custos com transporte e estadias, tanto dos palestrantes, como dos funcionários.

Não é possível afirmar que é possível fazer bons cursos, ter bons professores e ter um crescimento profissional real sem investimento. Na verdade, o e-learning é menos custoso em relação a muitas opções para o treinamento de funcionários nas empresas, mas ainda assim demanda muitos investimentos, pois envolve a tomada de um grande número de decisões estratégicas de cunho tecnológico, muitas vezes contratando empresas especializadas.

Os sistemas multimídia, associados ao ensino à distância, também são muito utilizados pelas empresas no contexto da educação corporativa. Por meio dos sistemas multimídia, “(...) o usuário pode dialogar, responder às perguntas, resolver problemas, explorar seu tema de estudo e receber contestações (...)” (KANAANE & ORTIGOSO, 2001, 43). Tais sistemas têm grande potencial de aplicação em treinamento, pois permitem aumentar o interesse e o entendimento do assunto pelo aluno por meio da utilização de múltiplos recursos de comunicação em um único sistema. Entre os sistemas multimídia Kanaane e Ortigoso (2001, 43-44) destacam três, entre os principais, que são utilizados com mais frequência:

- Videodisco interativo: as imagens e os sons (dos canais) são gravados analogicamente em um disco semelhante aos conhecidos long play, mas acrescentando a

informação referente ao controle e à localização rápida de imagens. No hard disk do computador ou no disquete ficam armazenados os textos e gráficos.

- Disco compacto interativo (CDI): toda a informação multimídia está contida em um disco de CD-Rom de natureza digital. Este sistema permite a superposição de gráficos.
- Vídeo Digital Interativo (DVI): informação de natureza digital que, para o suporte de dados, pode utilizar também outro formato de armazenamento de dados digitais como hard disk (ou disquetes) do computador. O aluno decide sobre a dinâmica da apresentação, pois pode controlar a todo momento o ritmo da aprendizagem. A interatividade total reforça os processos individuais ou grupais, fixa as aprendizagens e as avalia.

Destacam-se como vantagens de um sistema multimídia a “redução do tempo de aprendizagem, consistência pedagógica, flexibilidade, maior motivação por parte dos alunos quanto ao processo de “aprender a aprender”, assim como aumento da memorização de conteúdos em longo prazo.” (KANAANE & ORTIGOSO, 2001, 44)

Como desvantagens ou limitações dos sistemas multimídia, destacam-se o “custo elevado em seu desenho e em sua produção, assim como das estações multimídias para a aprendizagem dos alunos. O inconveniente do alto custo de produção pode ser minimizado, no que tange a sua durabilidade e consistência, assim como grande número de participantes beneficiados pelo sistema.” (KANAANE & ORTIGOSO, 2001, 44)

As empresas, para assegurarem elevados níveis de competitividade no mercado, necessitam ministrar formação às suas equipes, atualizando periodicamente o seu leque de conhecimentos. Por isso, as próprias empresas começam a penetrar rapidamente no campo do ensino e formação, anteriormente reservado apenas às universidades, criando as primeiras Universidades Corporativas.

Condições necessárias para um desenvolvimento do EAD num ambiente corporativo⁴

- Cultura de treinamento na empresa (funcionários e dirigentes levam-no a sério?).
- Os funcionários que serão treinados devem possuir equipamentos que os capacitem ao treinamento.
- Definir os cursos de acordo com as áreas de atuação dos funcionários.
- Definir prazo de início e de conclusão dos cursos.

O projeto de um EAD⁵

- Estabelecer metas e objetivos para o treinamento.
- Criação de um ambiente de fácil assimilação aos usuários.
- Utilizar-se de todos os recursos multimídia disponíveis.
- Utilizar componentes motivadores como jogos, interatividade com os outros usuários, chats de discussão, etc...
- Utilizar um excelente sistema de armazenamento, conectividade e navegabilidade compatível com o sistema.
- Sistema de avaliação e controle de registros para controle do próprio curso e avaliação dos usuários.

⁴ Artigo publicado pela ABED – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, no Endereço <http://www.abed.org.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=816&sid=69>

- Utilizar direcionamento, ou direcionar o curso para as áreas de competência (administração, medicina, direito, informática etc.).
- Definir público alvo.

Marcos Formiga, Vice Presidente da ABED e Professor da Universidade de Brasília, diz que há um equívoco na maneira de se ver a EAD como uma modalidade de ensino-aprendizagem, onde a ênfase no ensino prevalece sobremaneira ao processo de aprendizagem. O conceito de distância deve ser relativizado. Trata-se de educação flexível. A distância pode ser o colega da carteira escolar ao lado, na sala vizinha, ou o colega interconectado, seja no Alasca, seja no interior do Mato Grosso, ou nas barrancas do São Francisco.⁶

Outro estigma que circunda os cursos oferecidos através de e-learning é a conotação de que os maiores beneficiados são aqueles que não têm tempo para estudar. Nesse sentido, a vantagem do e-learning em relação aos cursos presenciais é o tempo que não se perde com a locomoção dos funcionários/treinandos aos locais de treinamento. Porém, quem não tem tempo para estudar tem dificuldade de se dedicar tanto a uma forma de aprendizado quanto à outra. É necessário o mínimo de dedicação e empenho para um bom aproveitamento.

A mudança do paradigma da sala de aula presencial para o ambiente de aula virtual exige da equipe de trabalho atitudes que favoreçam a motivação dos profissionais para participar de um novo modelo de aprendizagem:

Pensar que as facilidades de um curso online substituem a dedicação exigida no ensino presencial é utopia. A flexibilidade de tempo, espaço e ritmo de

⁵ idem

⁶ Artigo publicado pela ABED – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, no endereço <http://www.abed.org.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=816&sid=69>

aprendizagem são vantagens indiscutíveis, mas para se atingir o nível de conhecimento desejado é preciso que o aluno tenha consciência do seu papel.⁷

É importante que a empresa respeite os talentos internos da instituição para compor a equipe. Segundo De Luca:

“(...) quando os funcionários são palestrantes ou tutores nos cursos customizados há um ganho extra com a valorização dos talentos internos. O e-learning permite inclusive que o funcionário seja aprendiz num módulo, tutor em outro e gerador de conteúdo num terceiro, abrindo espaço para que todos possam demonstrar suas habilidades. E essa troca de posições estreita o relacionamento do grupo e propicia o surgimento de novas lideranças.” (De Luca, 2003, 452)

Kanaane e Ortigoso mencionam as seguintes desvantagens do ensino à distância (2001, 34-35):

⁷ http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=2&acao=exibir

- Limitação em alcançar o objetivo da socialização, pelas escassas ocasiões para interação pessoal dos alunos com o docente e entre si.
- Limitação em alcançar os objetivos da área afetiva/atitudinal, assim como os objetivos da área psicomotora, a não ser por intermédio de momentos presenciais previamente estabelecidos para o desenvolvimento supervisionado de habilidades.
- Empobrecimento de trocas diretas de experiências proporcionadas pela relação educativa pessoal entre professor e aluno.
- A retroalimentação, o feedback e a retificação de possíveis erros podem ser mais lentos, embora os novos meios tecnológicos reduzam estes inconvenientes.
- Necessidade de rigoroso planejamento a longo prazo.
- Perigo de homogeneidade dos materiais instrucionais.
- Para determinados cursos, o aluno deve possuir elevado nível de compreensão de textos e saber utilizar competentemente os recursos de multimídia.
- Os resultados da avaliação a distância em algumas situações ainda são considerados menos confiáveis comparados com a modalidade presencial.
- “Evasão” ou “Abandono” em razão da ausência (em alguns casos) de um bom acompanhamento do processo.
- Custos iniciais altos.

A seguir, estão relacionadas as vantagens do ensino a distância apontadas pelos autores (KANAANE e ORTIGOSO (2001, 33-34):

Abertura
Eliminação ou redução das barreiras de acesso aos cursos ou nível de estudos; Diversificação e ampliação da oferta de cursos; Oportunidade de formação adaptada às exigências atuais, às pessoas que não puderam freqüentar a escola tradicional.
Flexibilidade
Ausência de rigidez quanto aos requisitos de espaço (onde estudar?), assistência às aulas e tempo (quando estudar?) e ritmo (em que velocidade aprender?); Eficaz combinação de estudo e trabalho; Permanência do aluno em seu ambiente profissional, cultural e familiar; Formação fora do contexto de sala de aula.
Eficácia
O aluno, centro do processo de aprendizagem e sujeito ativo de sua formação, vê respeitado seu ritmo de aprender; Formação teórico-prática, relacionada à experiência do aluno, em contato imediato com a atividade profissional, que se deseja melhorar; Conteúdos instrucionais elaborados por especialistas e pela utilização de recursos multimídia; Comunicação bidirecional freqüente, garantindo uma aprendizagem dinâmica e inovadora.
Formação permanente de pessoal
Atendimento à demanda e às aspirações dos diversos grupos, por intermédio de atividades formativas ou não; Aluno ativo: desenvolvimento da iniciativa, de atitudes, interesses, valores e hábitos educativos; Capacitação para o trabalho e superação do nível cultural de cada aluno.
Economia
Redução de custos em relação aos dos sistemas presenciais de ensino, ao eliminar pequenos grupos, ao evitar gastos de locomoção de alunos, ao evitar o abandono do local de trabalho para o tempo extra de formação, ao permitir a economia de escala; A economia de escala supera os altos custos iniciais.

O autor Carvalho (1989, 59) relaciona algumas vantagens do treinamento quanto à empresa, entre as quais destacam-se:

- aprimorar os produtos e serviços produzidos;
- maiores possibilidades de ampliação ou transformação de programas de trabalho;
- melhores condições de adaptação aos progressos da tecnologia ;
- maior economia de custos pela eliminação de erros na execução do trabalho;
- condições de competitividade mais vantajosa dada a capacidade de oferecer melhores produtos e serviços; maior segurança econômica, em virtude da maior estabilidade de pessoal;
- diminuição acentuada dos acidentes e do desperdício pela melhoria das técnicas de trabalho.

Existem desafios importantes a serem enfrentados quanto ao público-alvo:

- Garantir eficácia no diagnóstico: clientela, necessidades, ritmo, estilo de aprender.
- Contribuir para a auto-motivação do aluno, buscando estimular suas múltiplas inteligências.
- Metodologia: constante análise e aperfeiçoamento.
- Avaliação da aprendizagem: cuidados para sanar e evitar as patologias e disfunções de aprendizagem. (KANAANE e ORTIGOSO, 2001:39)

Contrariando os atuais modelos de transmissão do saber, os novos modelos associados ao ensino à distância tendem a ser se firmar como abordagens mais democráticas, horizontais, flexíveis e dialéticas. Isto gera, portanto, um rompimento do monopólio do saber acadêmico e

formal, ou seja, a escola não é mais a detentora absoluta do saber, bem como o professor deixa de ser o único ser ativo no processo ensino-aprendizagem.

Na verdade, este novo ambiente gerado pela utilização dos meios que surgem a partir dos avanços tecnológicos, exigirá, igualmente tanto dos professores, quanto dos alunos, uma nova postura diante dos processos de aquisição e transmissão do conhecimento.

Referências Bibliográficas

MATOS, Francisco Gomes de. **Empresa que pensa**. São Paulo: Makron Books, 1996.

DE LUCA, Renata. “Educação a distância: ferramenta sob medida para o ensino corporativo”.

In: SILVA, Marco (Org.). **Educação Online**. São Paulo: Loyola, 2003.

BELLONI, Maria Luiza. **Educação a distância**. Campinas: Autores Associados, 2003.

CHAROUX, Ofelia M G. **Metodologia – Processo de Produção: Registro e relato do conhecimento**. São Paulo: DVS Editora LTDA, 2004.

LEAL D, AMARAL L. **Do ensino em sala ao e-Learning**. Universidade do Minho, Braga, Portugal: 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTAR NETO, J. A. **Metodologia Científica na Era da Informática**. São Paulo: Saraiva, 2002.

KANAANE, Roberto; ORTIGOSO, Sandra. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2001.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Recursos Humanos: desafios e estratégias**. São Paulo: Pioneira, 1989.

Capítulo 4 - A experiência da Caixa Econômica Federal

A Caixa Econômica Federal e sua história⁸

Caixa Econômica e Monte de Socorro foi o nome de batismo dado à CAIXA, pelo Decreto 2.723, de 12 de janeiro de 1861, do Imperador Pedro II, criada com a finalidade de conceder empréstimos e incentivar a poupança. Pretendia-se torná-la o "cofre seguro das classes menos favorecidas", no dizer do Visconde de Rio Branco.

Em 143 anos, a CAIXA desenvolveu-se, diversificando sua missão, agregando valores e reorientando o foco dos negócios. A história da CAIXA é marcada por este traço: agregar funções, quase sempre em decorrência de decisões tomadas em instâncias situadas fora de seu alcance.

A incorporação de novos papéis processou-se, com mais intensidade, na segunda metade do século XX, para contornar, algumas vezes, dificuldades surgidas em áreas de atuação diversas daquelas destinadas à CAIXA.

A absorção de entes públicos faz parte, também, da trajetória de crescimento da CAIXA. Exemplo emblemático foi seu envolvimento na implementação da política habitacional do governo, a partir da crise do sistema financeiro montado com a finalidade de reduzir o déficit de moradias. Disso resultou a incorporação do Banco Nacional de Habitação – BNH à CAIXA, em 1986, o que agregou novos desafios e experiência à corporação.

⁸ http://www.caixa.gov.br/acaixa/asp/historia_e_missao.asp

Até então, a CAIXA, nesse campo, restringia-se a operar a carteira hipotecária, surgida logo após a Revolução de 30, quando foi assinada a primeira hipoteca, em 01 de junho de 1931, destinada à aquisição de bem imóvel.

Não se trata de mero registro histórico. Com efeito, ao herdar parte do espólio e das atribuições do BNH, a CAIXA assumiu de vez a condição determinantemente de maior agente nacional de financiamento da casa própria e de importante financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente do saneamento básico. Essa herança continua a produzir efeitos na vida funcional, financeira e operacional da Instituição.

Pela Lei 20.250, de 18 de julho de 1931, foram inauguradas as operações de empréstimo em consignação. A experiência da CAIXA com tal modalidade de crédito para pessoas físicas – hoje tão disseminada entre funcionários públicos, empregados de empresas privadas e aposentados - vem de longe, há mais de setenta anos.

Por determinação do governo federal, formalizada no Decreto 24.427, de 19 de julho de 1934, a CAIXA assumira a exclusividade dos empréstimos sob penhor, com a conseqüente extinção das casas de prego operadas por particulares.

Quase trinta anos após o monopólio do penhor, o Presidente da República, pelo Decreto 50.954, de 14 de julho de 1961, retirou do setor privado a concessão para explorar loterias, passando a incumbência ao conselho Superior das Caixas Econômicas Federais – nome que embutia a diversidade das Caixas Federais com autonomia estadual, e extinto após a unificação advinda com o Decreto 759, de 12 de agosto de 1969. Cem anos depois de sua fundação, a CAIXA passa a deter o monopólio da fé na sorte e dos sonhos de milhões de brasileiros. Expandiu as loterias, modernizou-as e as diversificou. A CAIXA cumpriu, também, outras tarefas inusitadas. Estava, por exemplo, em Serra Pelada para recolher o ouro extraído no garimpo , de forma rudimentar.

Ao longo da história, a CAIXA sedimentou estreitas relações com a população, fundada no atendimento de necessidades imediatas: hábito de poupança, penhor, crédito consignado, operação do FGTS, PIS, seguro-desemprego, crédito educativo, casa própria, renda mínima. Alimentou, também, o sonho da riqueza, por meio das Loterias Federais. Recentemente, por delegação do Governo Federal, implementou programas sociais de transferência de benefícios a parcelas pobres da sociedade.

Essa ligação com a sociedade baliza um padrão de relacionamento com o Estado em que a CAIXA figura como braço que se estende aos confins do País e se infiltra nas periferias dos grandes centros urbanos, promovendo aproximações geográficas e sociais.

Alguns dos papéis que a CAIXA foi chamada a desempenhar resultaram do movimento de desmonte do Estado. A implantação da política reducionista, nos anos recentes, gerou um vácuo no setor público, o que levou o governo a procurar apoio em estruturas sólidas, capazes de responder, com eficiência, às demandas carentes de executores.

Tudo isso reforça a condição de entidade sob controle total e completo do poder público federal. Nem mesmo a similaridade operacional com bancos comerciais – privados e públicos – retira-lhe a singularidade. A história da CAIXA espelha profundo entrelaçamento entre Estado, sociedade e governo. Por isso, são recorrentes oscilações na sua conduta, mercê das variações na composição do poder. Na situação atual, a partir da última eleição presidencial, dois aspectos merecem destaque: a interposição de barragens às privatizações e ampliação dos benefícios sociais.

Estrutura Organizacional⁹

A Caixa Econômica Federal é uma instituição financeira sob a forma de empresa pública, criada nos termos do Decreto-Lei nº 759, de 12 de agosto de 1969, vinculada ao Ministério da Fazenda, com sede e foro na capital da República, prazo de duração indeterminado e atuação em todo o território nacional, podendo criar e suprimir sucursais, filiais ou agências, escritórios, dependências e outros pontos de atendimento nas demais praças do País e no exterior.

Instituição integrante do Sistema Financeiro Nacional e auxiliar da execução da política de crédito do Governo Federal, a CAIXA sujeita-se às decisões e à disciplina normativa do órgão competente e à fiscalização do Banco Central do Brasil.

São órgãos de Administração da CAIXA:

- Conselho de Administração;
- Conselho Diretor;
- a Vice-Presidência responsável pela administração de ativos de terceiros;
- a Vice-Presidência responsável pela administração e operacionalização dos fundos, programas e serviços delegados pelo Governo Federal, e;
- a Diretoria Executiva.

O Conselho de Administração é o órgão de orientação geral dos negócios da CAIXA, composto por sete conselheiros: cinco conselheiros indicados pelo Ministro de Estado da Fazenda, dentre eles o Presidente do Conselho; o Presidente da CAIXA, que exerce a Vice-Presidência do Conselho; um conselheiro indicado pelo Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão.

⁹ http://www.caixa.gov.br/acaixa/Asp/Estrutura_Organizacional.asp

Os conselheiros são nomeados pelo Ministro de Estado da Fazenda, para mandato de três anos, contados a partir da data de publicação do ato de nomeação, podendo ser reconduzidos por igual período.

O Conselho Diretor é o órgão colegiado composto pelo Presidente da CAIXA e por nove Vice-Presidentes, nomeados e demitidos pelo Presidente da República, por indicação do Ministro de Estado da Fazenda, ouvido o Conselho de Administração.

Ao Conselho Diretor compete, entre outras atribuições: aprovar e apresentar ao Conselho de Administração as políticas, as estratégias corporativas, o plano geral de negócios, os programas de atuação de longo prazo, o plano diretor e o orçamento global; decidir sobre a estrutura organizacional da CAIXA, inclusive da Auditoria Interna, e sobre a criação, instalação e supressão de unidades internas e agências, escritórios, representações, dependências e outros pontos de atendimento no País; aprovar a designação dos titulares dos cargos de Superintendentes Nacionais, Superintendentes de Negócios, mediante proposta do Vice-Presidente a que estiver subordinado diretamente o indicado.

Além dos Vice-Presidentes que integram o Conselho Diretor, são nomeados e demissíveis pelo Presidente da República, por indicação do Ministro de Estado da Fazenda, ouvido o Conselho de Administração, dois Vice-Presidentes, que respondem exclusivamente pela administração de ativos de terceiros e pela administração ou operacionalização de fundos, programas e serviços delegados pelo Governo Federal. Esses Vice-Presidentes não integram o Conselho Diretor e não respondem pelas demais atividades da CAIXA e deliberações daquele Colegiado.

A CAIXA tem doze Diretores, nomeados pelo Conselho de Administração, por proposta do Presidente, sendo:

- I. um Diretor vinculado à Vice-Presidência responsável pela administração de ativos de terceiros, nos termos da regulamentação expedida pelo Conselho Monetário Nacional;
- II. um Diretor vinculado à Vice-Presidência responsável pela administração ou operacionalização de fundos, programas e serviços delegados pelo Governo Federal;
- III. um Diretor Jurídico vinculado à Presidência da CAIXA, que responde pela supervisão e coordenação das atividades jurídicas em geral e pela representação judicial da CAIXA, na forma do Estatuto;
- IV. nove Diretores vinculados a cada um dos Vice-Presidentes que compõem o Conselho Diretor.

Os Diretores mencionados nos itens I, II e III não integram a Diretoria Executiva e não respondem pelas deliberações daquele Colegiado.

A Diretoria Executiva é composta pelo representante da Presidência da CAIXA, a quem cabe presidir o Colegiado, e pelos nove Diretores vinculados a cada um dos Vice-Presidentes que compõem o Conselho Diretor.

Compete à Diretoria Executiva, entre outras atribuições, executar e fazer executar as deliberações do Conselho de Administração e as decisões do Conselho Diretor; fazer executar as políticas, as estratégias corporativas e as diretrizes operacionais e financeiras da CAIXA.

O Estatuto da CAIXA dispõe ainda sobre o Conselho Fiscal, integrado por cinco membros efetivos e respectivos suplentes, escolhidos e designados pelo Ministro de Estado da Fazenda. Dentre os integrantes do Conselho Fiscal, pelo menos um membro efetivo e

respectivo suplente são obrigatoriamente indicados pelo Ministro de Estado da Fazenda, como representantes do Tesouro Nacional.

Ao Conselho Fiscal compete exercer as atribuições atinentes ao seu poder de fiscalização, consoante a legislação vigente, entre as quais: fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento de seus deveres legais e estatutários; opinar sobre a prestação de contas anual da CAIXA e dos fundos e programas por ela operados ou administrados, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis; examinar as demonstrações financeiras semestrais e anuais da CAIXA e as de encerramento do exercício social dos fundos e programas por ela operados ou administrados, manifestando sua opinião, inclusive sobre a situação econômico-financeira da CAIXA.

Valores do Código de Ética da CAIXA¹⁰

O Código expressa o sentimento ético dos empregados da CAIXA, externalizado em pesquisa interna realizada, que validou os valores presentes na empresa. Conheça abaixo os Valores que norteiam a atuação da CAIXA e conseqüentemente da Universidade Corporativa. Os cinco princípios do código são: respeito, honestidade, compromisso, transparência e responsabilidade.

Gestão de Pessoas por Competências – GPC

Competência corporativa e das pessoas

O conceito de competência é dinâmico, isto é, assume as características culturais de cada época. Ao longo do tempo, palavras-chave como capacidade, conhecimentos, habilidades, atitudes, desempenho superior, diferencial competitivo, agregação de valor subsidiam as empresas na construção de seus conceitos.

A CAIXA adota dois conceitos de competência; um se refere à organização e outro, às pessoas¹¹:

1. **Competência corporativa:** é o conjunto de qualificações e tecnologias da Empresa, necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos. É de difícil imitação pelos concorrentes, permite acesso aos mercados específicos atuais e futuros e é reconhecida pelos clientes.

2. **Competência da pessoa:** é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que geram resultados para a Empresa e agregam valor à pessoa.

As competências corporativas são definidas a partir dos contextos missão, valores e estratégias. A partir das competências corporativas, são identificadas as competências das pessoas, isto é, as capacidades necessárias para que a competência corporativa possa ser reconhecida.

Graus da competência

¹⁰ http://www.caixa.gov.br/acaixa/codigo_de_etica/asp/decreto1171.asp

¹¹ Intranet

As competências das pessoas apresentam-se na forma de comportamentos, agrupados em cinco graus:

GRAU I

1. Adota tratamento condizente com o código de ética no relacionamento com a equipe: espera-se com o comportamento que o gestor incorpore no seu dia-a-dia os conceitos do código de ética da CAIXA, que conheça os princípios estabelecidos e os aplique para si, para sua equipe e em suas relações profissionais.

2. Define metas para a sua equipe: espera-se que o gestor trabalhe por objetivos, independentemente do estabelecimento de metas institucionais, e estabeleça desafios permanentes a serem buscados pelas pessoas, de natureza quantitativa ou qualitativa.

3. Acompanha, sistematicamente, o cumprimento das metas definidas: é um segundo comportamento que reforça a gestão por resultados. Acompanhar sistematicamente significa monitorar periodicamente o alcance das metas ou dos desafios estabelecidos, bem como dos resultados alcançados, redirecionando as ações quando for necessário. É preciso paciência e persistência.

GRAU II

1. Mobiliza pessoas para o alcance das metas, compartilhando informações e assuntos relevantes ao desempenho da equipe: espera-se que o gestor envolva, estimule sua equipe e traga as pessoas para o alcance dos resultados. Compartilhar informações contribui para mobilizar pessoas, propicia o sentimento de sentir-se parte, o que facilita o

comprometimento. Compartilhar, no entanto, não é meramente repassar informações, mas propiciar a discussão para o entendimento sobre os impactos das informações no alcance dos resultados.

2. Estimula o autodesenvolvimento de sua equipe: para alcançar os resultados, é fundamental uma equipe preparada. Valoriza-se, portanto, o gestor que considera importante aprender sempre e de forma continuada, que estimula o desenvolvimento de sua equipe, permitindo e apoiando a participação do empregado em eventos, seminários e atividades de capacitação, entre outros.

3. Promove ações que visam a qualidade de vida da equipe: qualidade de vida é um conceito subjetivo, isto é, depende da percepção de cada empregado. Espera-se que o gestor trabalhe com a percepção compartilhada pela equipe do que é qualidade de vida. Qualidade de vida ocorre mediante apoio sócio-emocional, orientação do trabalho, equidade de tratamento, gerenciamento pelo exemplo, incentivos à criatividade, à expressão pessoal e à geração de idéias, entre outros.

A Empresa pode até definir grandes ações corporativas, mas a cultura local, o ambiente social, as características físico-psicológicas envolvidas, as questões financeiras e econômicas são aspectos que permitem definir as ações mais adequadas a cada equipe, a partir da percepção compartilhada do que é qualidade de vida.

Para algumas equipes, qualidade de vida é o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, para outras, é trabalhar de forma planejada. Portanto, promover qualidade de vida deve passar pelas perguntas: O que é qualidade de vida? Como podemos promovê-la?

GRAU III

1. Fornece feedback sempre que é necessário, independentemente da existência de sistemática institucionalizada: é uma troca de observações sobre o desempenho no trabalho. Tem por finalidade ajudar o outro a fazer algo de forma diferente no futuro, ou seja, melhorar habilidades e comportamentos. Proporciona, ainda, crescimento nas relações interpessoais. Espera-se que o gestor forneça feedback construtivo sempre que for necessário.

2. Orienta e acompanha o desenvolvimento do empregado, mediante elaboração de plano de desenvolvimento individual: o PDI é um compromisso de desenvolvimento pelo empregado e de apoio a esse desenvolvimento pelo gestor.

As metodologias de desenvolvimento não se limitam às atividades tradicionais – sala de aula, curso web etc. Outras formas podem ser negociadas como estágio ou visitas a unidades internas ou externas, participação em projetos, reuniões, grupo de trabalho ou estudo, em atividades voluntárias, tarefas específicas, acompanhamento e orientação de outros profissionais, leitura de livros.

3. Reconhece e valoriza as competências do empregado por meio da atribuição de desafios crescentes e outras ações de estímulo: espera-se que o gestor aguace a percepção para identificar as competências e o potencial dos membros da equipe. Essa é a condição prévia para reconhecer e valorizar o empregado. Atribuir desafios crescentes, isto é, de maior nível de complexidade, é uma das formas de reconhecimento e valorização do empregado.

O reconhecimento e a valorização são molas propulsoras do desempenho superior.

Resultados e vantagens do GPC

Os resultados a serem obtidos tanto pela CAIXA quanto pelo empregado com a Gestão de Pessoas por Competências são os que se esperam de qualquer modelo de gestão. As organizações necessitam de modelos de gestão que cumpram as funções típicas de gestão - planejar, organizar, executar e controlar.

Os empregados necessitam de clareza sobre o que deles se espera, quanto às regras de encarreiramento e ascensão, de movimentação, de remuneração e reconhecimento. O diferencial ou vantagens na adoção desse modelo são¹²:

- Alinhamento das ações de gestão de pessoas à missão e aos desafios estratégicos, a partir da identificação das competências das pessoas necessárias ao alcance da missão e das estratégias.
- Mobilização dos gestores para a ação e reflexão sobre a realidade, identificada por meio do diálogo que se dá em todos os níveis - no feedback com o empregado, nas reuniões com a equipe, com as áreas gestoras e no Conselho Diretor.
- Agregação de resultados financeiros e institucionais para a CAIXA, mediante práticas que implicam manutenção ou alcance das Competências Corporativas. Cabe ao gestor estar atento para reconhecer e compartilhar essas práticas - uma nova forma de executar o trabalho, de abordar o cliente, um novo negócio etc - de modo que as torne práticas organizacionais.
- Maior transparência na gestão de pessoas, mediante uma nova postura de gestão que privilegia o feedback, a orientação profissional, a competência.

¹² Intranet.

- Desenvolvimento de competências pelo empregado as quais se constituirão em patrimônio da pessoa.
- Apoio ao desenvolvimento pelo gestor, mediante o feedback e a construção do plano de desenvolvimento individual, de forma sistemática.
- Identificação das lacunas entre como a CAIXA deseja ser reconhecida e como é percebida pelo cliente, mediante pesquisa.
- Aproveitamento dos empregados com desempenho diferenciado.
- Preparação do empregado para funções atuais e futuras.

GPC e Gestão

O GPC é um modelo de gestão que orienta o gestor quanto aos focos a serem priorizados para o alcance dos desafios estratégicos. A Gestão preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas para obtenção de resultados de longo prazo, mais genérico e integrado, que analisa o desempenho sob a ótica dos clientes, dos processos internos, dos empregados e dos sistemas. Ele traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Há também o conceito de BSC (Balanced Scorecard), que é um sistema de avaliação de desempenho empresarial. Seu principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros, por si sós, não são suficientes para isso, uma vez que só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, sem contemplar os impulsionadores de rentabilidade a longo prazo.

De acordo com Kaplan e Norton, o BSC auxilia na implementação de estratégias genéricas através de modelos de representações gráficos chamados mapas estratégicos e, para isso, está estruturado em três partes. Na introdução, é apresentada uma visão geral do trabalho. Na segunda parte apresenta-se o problema e o objetivo da pesquisa. Na terceira parte é realizada a revisão bibliográfica, apresentando o conceito do Balanced Scorecard como foi concebido inicialmente e suas evoluções posteriores. O alcance de resultados superiores requer que as empresas descrevam, mensurem e realizem a gestão de suas estratégias. (KAPLAN & NORTON, 2004, 11)

O BSC complementa as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação que poderão mudar substancialmente todas as atividades. Vários indicadores de desempenho, financeiros e não financeiros (como lucro, participação de mercado e satisfação do cliente), formam uma cadeia de relações de causa e efeito, funcionando como fatores impulsionadores uns dos outros. Essa é a concepção básica do Balanced Scorecard. Assim, o modelo GPC, mediante o mapeamento e o desenvolvimento de competências, permitirá ao gestor identificar e monitorar o aprendizado e o crescimento dos empregados para a obtenção de resultados de longo prazo, conforme previsto no modelo BSC.

Competência e escala

O mapeamento é o momento formal que envolve a análise comparativa entre o comportamento requerido pela Empresa, descrito na competência, e a intensidade com que

esse comportamento é manifestado pelo empregado. O mapeamento da competência permite verificar como o empregado se percebe e é percebido pelas pessoas de seu ambiente de trabalho, o que sinalizará suas necessidades de desenvolvimento. As competências objetos de mapeamento são: Orientação ao Cliente, Gestão de Pessoas e Orientação a Resultados. Os ocupantes de cargos de natureza gerencial são o público-alvo. O mapeamento ocorre em períodos pré-estabelecidos para grupos de unidades, divulgadas pela área de Gestão de Pessoas. O gestor a ser mapeado dá início ao mapeamento a partir da inclusão no sistema informatizado dos empregados mapeadores, conforme o tipo de mapeamento. A CAIXA adota até cinco tipos de mapeamento: automapeamento, mapeamento pelo gestor imediato, mapeamento pela equipe, vinculação técnica e profissional especializado.

Feedback

Feedback é a troca de observações entre gestor e empregado sobre o desempenho no trabalho. É a informação direta e clara que o indivíduo obtém sobre a eficácia de seu desempenho na execução das atividades inerentes ao cargo que ocupa. O feedback é um dos grandes desafios em gestão de pessoas. Como ferramenta de gestão, é inegável que a criação de uma cultura de dar e receber feedback traz muitos benefícios para a equipe e para a Empresa. Cabe ao gestor construir seus alicerces, de forma que a equipe perceba o feedback como algo positivo e reconheça-o como uma prática que pode contribuir muito para a melhoria do desempenho. É um momento de diálogo riquíssimo e deve ser tratado com sinceridade e permeado de confiança.

Para que o feedback seja incorporado à rotina da equipe, não bastam apenas as boas intenções; o gestor deve investir tempo em: estabelecer um clima de confiança; persistir na adoção dessa prática; desenvolver a intencionalidade da observação; ampliar a sua visão de contexto; aperfeiçoar-se nas técnicas de dar e receber feedback; perceber o melhor momento para dar feedback.

Gramigna (2002, 129) vê o processo de *feedback* como uma via de mão dupla. Tanto a pessoa que transmite como a que recebe o *feedback* precisam estar abertas e flexíveis à mudanças para que os resultados sejam alcançados. Robbins (2001, 5), ao colocar o gerente como o responsável pela análise do desempenho do funcionário, acredita que essa tarefa deva ser concebida mais como uma atividade de aconselhamento do que como um processo de julgamento.

Subsidiar o feedback efetuado na Caixa os resultados do mapeamento, anotações sobre os comportamentos - conhecimentos, habilidades, atitudes e entendimento dos valores que mobilizam o empregado. O sucesso ou o fracasso do feedback está diretamente relacionado com a forma como é dado.

São benefícios do feedback:¹³

- auxiliar o empregado a construir a sua identidade profissional;
- contribuir para o aumento do aprendizado individual;
- contribuir para o envolvimento do empregado com as suas atividades;
- melhorar o desempenho;
- contribuir para a melhoria de resultados;
- alinhar os comportamentos às políticas, diretrizes e objetivos da Empresa;

- criar parâmetros para o desempenho.

O feedback só será eficaz se quem o receber reconhecer que lhe trouxe algum valor agregado, capaz de permitir o seu crescimento pessoal e profissional. Especificidade, autenticidade, objetividade e assertividade são características do feedback. Ele não pode ser vago, genérico, mas tem que abordar uma situação específica, verdadeira e pontual, possuir mensagem clara, livre de rodeios ou evasivas e estar centrado no problema. O retorno sobre o comportamento do outro deve abordar aspectos sobre os quais o receptor possa ter alguma ação. O feedback tem que estar centrado em fatos, logo, isento de censura, avaliação ou interpretações prévias. O emissor deve procurar o melhor momento para dar o feedback ao receptor, ou seja, tem que ser capaz de perceber o momento em que ambos estão preparados para manter um diálogo. Além disso, não deve existir um lapso de tempo muito grande entre o fato gerador e o momento da conversa. Sempre que for possível, o feedback deve ser imediato e deve ser dado pessoalmente.

PDI

O PDI - Plano de Desenvolvimento Individual - é uma ferramenta para o empregado mapeado detalhar, se desejar, as Ações de Desenvolvimento negociadas com o gestor imediato e registradas no feedback. Permite, também, planejar ações para o desenvolvimento da carreira. O PDI é composto dos seguintes elementos: comportamento(s) a desenvolver ou a

aperfeiçoar; ações de desenvolvimento; indicadores de desenvolvimento; orientador; indicadores de data prevista de conclusão.

PDG

O PDG - Programa Corporativo para Desenvolvimento dos Gestores - tem por objetivo desenvolver competências de gestão vinculadas à missão e estratégias corporativas. Subsidiar a construção do PDG os gaps (diferença entre o grau mínimo recomendado da competência para o cargo/função e o grau certificado para o ocupante/servidor) corporativos, isto é, os gaps individuais consolidados e as ações de desenvolvimento incluídas nos Planos de Desenvolvimento Individuais - PDI. À área de RH cabe a implementação do PDG, que possui algumas funções principais: criar espaço de interlocução para trocas e reflexão crítica sobre a competência Gestão de Pessoas; praticar o feedback; identificar, registrar e compartilhar práticas de gestão agregadoras; ressignificar o PDI e produzir insumos coletivos.

Conselho de Recursos Humanos

O Conselho de Recursos Humanos pretende assegurar a representatividade e a participação das diversas áreas de negócios da CAIXA na formulação das diretrizes e políticas de RH, e estabelecer fóruns de discussões dos temas de RH que impactam e contribuem na realização da estratégia da CAIXA.

O Conselho de Recursos Humanos é um órgão colegiado de caráter permanente, de natureza consultiva, criado com a finalidade de promover o debate das políticas e diretrizes de Recursos Humanos e sua integração às estratégias de negócios da CAIXA.

As atribuições do Conselho de RH são:

- contribuir na formulação de diretrizes e políticas de Recursos Humanos da CAIXA;
- promover a integração da gestão de Recursos Humanos às estratégias de negócios da CAIXA;
- avaliar a qualidade dos processos, produtos e serviços de Recursos Humanos e recomendar melhorias;
- avaliar a formulação e a execução do Plano Diretor de Recursos Humanos e recomendar ajustes.

Educação corporativa

Premissas de Educação Corporativa da CAIXA¹⁴

A Educação Corporativa na CAIXA está alicerçada em 15 premissas, que dão forma à atuação da sua Universidade e fundamentam as ações por ela desenvolvidas, quais sejam:

- a contribuição para o fortalecimento do papel da CAIXA como agente governamental estratégico na implementação das políticas públicas;

¹⁴ http://universidadecorporativa.caixa.gov.br/arquivos_publicos/Quem_Somos/quem_somos_premissas.htm

- a valorização, o desenvolvimento contínuo e a profissionalização dos colaboradores internos, de forma integrada com os objetivos organizacionais;
- a 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;
- o reconhecimento e a valorização de cada colaborador interno, inclusive daquele em vias de aposentar-se, favorecendo a sua qualidade de vida;
- o 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;
- o reconhecimento de que aprender é um processo contínuo e de que é na interação entre as pessoas e situações vivenciadas no dia-a-dia que o aprendizado se consolida;
- o 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;
- a contribuição para o aumento da produtividade e melhoria dos serviços sociais prestados aos cidadãos;
- a contribuição para a sedimentação da conduta de transparência e do respeito a todos os agentes envolvidos no âmbito de atuação da Empresa;
- o favorecimento do equilíbrio econômico-financeiro-social e da sustentação ao negócio da Empresa;
- a preservação dos valores éticos da sociedade em todos os negócios e áreas de atuação da CAIXA;

- o desenvolvimento de competências individuais e coletivas que sustentem as competências essenciais da CAIXA e garantam resultados sustentáveis;
- o 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;
- a 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 inovadoras.

Papel do Gestor

O Gestor tem papel fundamental. O modelo é permeado por diálogo, seja na identificação das competências corporativas, seja no momento do feedback e na condução do desenvolvimento do empregado.

Pode haver momentos mais de ação que de reflexão, pode haver momentos mais de reflexão que de ação, mas o importante é atuar sobre o problema, agir e refletir sobre a realidade. Somente quando incorporadas e assumidas, numa prática coletiva, é que as idéias se materializam e transformam. Por isso, o Gestor tem papel fundamental na criação de espaços para o diálogo, na provocação do entendimento do modelo e das competências, na realização dos mapeamentos e no convite para que a equipe também o faça. É preciso que todos participem criticamente da mudança de um modelo para outro. E isso é um processo, leva tempo, requer disposição para o diálogo, para a práxis, requer compreensão do modelo, para que se possam levar a sério esses referenciais.

Papel da Equipe

Se ao gestor cabe abrir espaços para o diálogo, estimular o autodesenvolvimento e compartilhar informações relevantes para a atuação profissional, à equipe (de gestores e de não-gestores) cabe atuar de forma ativa nos espaços criados para a troca de informações e de aprendizagem.

A cada empregado, individualmente, cabe descobrir o que o entusiasma ao realizar suas atividades, pois o entusiasmo permite a criatividade. Importa manter-se alerta ao que acontece dentro e fora da CAIXA, preocupar-se com a melhor forma de atendimento ao cliente, conhecer a importância e os significados dos negócios da empresa - transferir benefícios, promover o desenvolvimento urbano, emprestar, financiar, vender produtos - e buscar adquirir os conhecimentos necessários, que contribuirão, de fato, para o alcance dos resultados organizacionais e conseqüentemente para a melhoria da qualidade de vida das pessoas. Cabe também ao empregado, de forma crítica e intencional, compreender os resultados a serem obtidos com o modelo Gestão de Pessoas por Competência - GPC, entender as competências definidas para o seu cargo e o do seu gestor, efetuar o mapeamento proposto, participar dos momentos de feedback e desenvolver as competências requeridas para o seu perfil profissional.

Políticas de Educação Corporativa da CAIXA

O alinhamento estratégico da Universidade Corporativa Caixa aos objetivos da Empresa viabiliza-se por meio de quatro políticas¹⁵:

Política I: a CAIXA reconhece o processo de educação corporativa como estratégia de crescimento profissional e prioriza o investimento contínuo em ações de desenvolvimento integradas com os seus objetivos estratégicos.

Política II: a CAIXA estimula o desenvolvimento permanente da sua cadeia de valor como forma de valorizar a competência e a profissionalização e fortalecer a responsabilidade social.

Política III: a CAIXA reconhece o exercício da liderança educadora como prática essencial na gestão de pessoas.

Política IV: a atividade de instrutoria/tutoria é considerada de alta relevância e prioridade para o processo de educação corporativa da CAIXA.

A Universidade Corporativa Caixa

A Universidade Corporativa CAIXA é resultado de um trabalho focado no desenvolvimento integral das pessoas, iniciado em 1996, com o Programa Crescer com a CAIXA.

O Programa propunha a inclusão de novos elementos na cultura educacional, como a atuação dos gestores como líderes educadores, a co-responsabilidade do aprendiz pelo seu desenvolvimento e o foco em resultados sustentáveis.

¹⁵ Intranet

A evolução do programa resultou na implantação da Universidade Corporativa CAIXA, cujo foco principal é vincular as ações de desenvolvimento à estratégia da Empresa. Durante três anos, as ações da Universidade foram acompanhadas e avaliadas, gerando diagnósticos positivos que revelaram muitos pontos fortes, e também, oportunidades de crescimento.

A Universidade Corporativa CAIXA foi redesenhada. O início foi a revisão dos pilares que a sustentam (ideologia, filosofia e configuração organizacional), e a elaboração de um modelo pedagógico, que se tornou o referencial para o processo de educação corporativa na Empresa. Também foram revistas as funcionalidades do Campus Virtual para dar ênfase ao aprendiz. Com o redesenho a Universidade Corporativa CAIXA busca propiciar maior interação na educação corporativa e viabilizar oportunidades de desenvolvimento orientado.

A missão da Universidade Caixa é fomentar o aprendizado contínuo e o desenvolvimento de competências, objetivando o alcance de resultados sustentáveis para as pessoas, para a CAIXA e para a sociedade. Além disso, ser reconhecida como um centro de excelência em soluções de aprendizagem para o desenvolvimento profissional e social da CAIXA e seus parceiros.

A Universidade Corporativa CAIXA desempenha, além do papel de garantir que o repasse de experiências e a troca de conhecimentos entre as pessoas possam fluir permanentemente como ação intencional e institucionalizada, objetivando a maximização de resultados empresariais, os papéis a seguir¹⁶:

- educador: desenvolver e aplicar estratégias e ferramentas para aprendizagem permanente e contínua;

¹⁶ Intranet

- integrador: converter capacidades individuais em organizacionais, por meio da socialização de conhecimentos e comportamentos, fortalecendo a identidade da CAIXA;

- inovador: explorar diferentes maneiras de disseminar e compartilhar conhecimento, para melhorar o desempenho nos negócios;

- transformador: buscar constantemente a superação e excelência em resultados que agreguem valor à corporação (social) e seus negócios.

A Universidade Corporativa CAIXA proporciona o autodesenvolvimento e o compartilhamento do conhecimento utilizando-se das metodologias a seguir:

- presencial: ocorre quando a ação educacional é desenvolvida em sala de aula, com a presença física do aprendiz e dos mediadores do processo de aprendizagem;

- a distância: ocorre quando a ação educacional é desenvolvida sem a presença física do aprendiz e dos mediadores do processo de aprendizagem, estando separados espacialmente e/ou temporariamente;

- mista: quando a ação educacional ocorre com uso das metodologias presencial e a distância;

- em serviço: quando a ação educacional é realizada no próprio local de trabalho do aprendiz, sob a coordenação do gestor ou de um orientador por ele indicado.

A definição da metodologia, as alternativas tecnológicas e os recursos didáticos são escolhidos considerando-se o tipo de público a ser atendido e os objetivos de aprendizagem a serem alcançados.

A Universidade Corporativa CAIXA conta com 5 tipos de agentes para apoiar e operacionalizar o eixo pedagógico, cada um com papéis definidos dentro do processo de aprendizagem, conforme segue:

- equipe de educação corporativa: equipe responsável pela gestão, desenvolvimento e manutenção do processo de Educação Corporativa na Empresa;
- gestor: gestor da Unidade, considerado o Líder Educador no processo de treinamento e desenvolvimento de suas equipes;
- aprendiz: aquele que faz uso das ações educacionais oferecidas pela Universidade Corporativa CAIXA;
- instrutor e tutor: profissional interno ou externo, devidamente preparado para atuar como facilitador no processo de aprendizagem;
- conteudista: especialista no negócio com competência técnica para definir, orientar e avaliar o conteúdo das ações educacionais.

São papéis da equipe de educação corporativa:

- conceber, gerir e manter a Universidade Corporativa CAIXA;
- conjugar o compromisso político-institucional do processo educativo com sua competência técnica, com a finalidade de atender ao público da Universidade Corporativa CAIXA;
- congregar as atribuições e papéis de todos os agentes de aprendizagem, buscando sempre o equilíbrio para evitar que apenas um deles prepondere na atuação da Universidade Corporativa CAIXA;
- promover um clima de respeito e confiança mútua entre todos os agentes envolvidos no processo de aprendizagem, em que diferenças devem ser respeitadas sem, porém, impedir que a política e diretrizes de educação da Empresa sejam viabilizadas.

São papéis do gestor:

- gerir, orientar e medir o desenvolvimento das equipes com as quais atua;

- aplicar e acompanhar as iniciativas de aprendizagem da Universidade Corporativa CAIXA;

- fortalecer os vínculos entre a sua equipe e a Universidade Corporativa CAIXA, identificando necessidades, partilhando decisões e compartilhando resultados.

São papéis do aprendiz:

- participar, ativamente, da construção do conhecimento na CAIXA, contribuindo com idéias, críticas e soluções que possam enriquecer o processo de aprendizagem;

- fazer uso constante da Universidade Corporativa CAIXA quer para desenvolver novos conhecimentos, quer para compartilhar idéias e/ou experiências desenvolvidas;

- compartilhar conhecimento tácito sobre produtos, processos ou serviços, sobre os quais tenha desenvolvido um modo particular de incrementar resultados;

- assumir a responsabilidade pela busca do seu desenvolvimento contínuo.

São papéis do instrutor/tutor:

- participar da construção e aplicação das ações educacionais, mantendo a qualidade do processo de aprendizagem;

- aplicar os fundamentos da política de educação da Empresa e da proposta pedagógica da Universidade Corporativa CAIXA;

- facilitar o processo de aprendizagem, tendo como premissa que a sua atuação é fundamental na qualidade do clima psicológico que se estabelece no inter-relacionamento com os aprendizes.

São papéis do conteudista:

- participar ativamente da construção da ação educacional, como especialista de conteúdo, com profundo conhecimento do mercado de atuação e da problemática interna da unidade que representa;

- atuar como agente multiplicador e orientador de aprendizagem, relacionando negócio, mercado e CAIXA;
- responder/esclarecer dúvidas sobre o conteúdo de seu domínio à equipe de educação corporativa, instrutor e tutor, durante o desenvolvimento e implementação da ação educacional.

Modelo Pedagógico da Universidade Corporativa CAIXA

O Modelo Pedagógico é o instrumento que orienta as ações educacionais na CAIXA, sendo a referência para o desenvolvimento de toda e qualquer ação educacional da Universidade Corporativa CAIXA, inclusive, quando a ação for desenvolvida por fornecedor externo. Além do Modelo Pedagógico o fornecedor externo segue as especificações técnicas para desenvolvimento de ação a ser disponibilizada via internet.

O Modelo Pedagógico da Universidade Corporativa CAIXA prescreve as diretrizes para operação do sistema de educação corporativa, em consonância com as políticas e premissas de educação corporativa na CAIXA, contemplando aspectos ligados à gestão do processo ensino-aprendizagem, planejamento didático, atribuições e responsabilidades quanto à concepção e produção dos programas educacionais.

O modelo estabelece, ainda, as bases para o processo de aprendizagem na Empresa, orienta todas as ações desenvolvidas e disponibilizadas pela Universidade e define o modelo de formação e capacitação técnico-profissional dos empregados, em um processo coerente com o perfil de profissional exigido pela organização.

O Modelo Pedagógico da Universidade Corporativa CAIXA tem como objetivos¹⁷:

- explicitar as concepções de aprendizagem que fundamentam as ações de educação na Empresa;
- especificar a estrutura do eixo educacional da Universidade Corporativa CAIXA;
- orientar o desenvolvimento, a implementação, o acompanhamento e a avaliação de ações educacionais coerentes com as premissas e políticas educacionais da CAIXA e com as concepções de aprendizagem adotadas.

No contexto da Universidade Corporativa CAIXA, as ações de educação têm como base o desenvolvimento e domínio de competências, dentro de um contexto histórico-cultural, com foco em aprendizagens significativas, observadas as premissas a seguir:

- a percepção do aprendiz sobre a relação entre o que está aprendendo e sua realidade;
- a segurança do aprendiz em relação ao seu processo de aprendizagem, em que ameaças externas ao processo devem ser eliminadas (clima organizacional);
- a possibilidade de o aprendiz se colocar em confronto experimental direto com problemas práticos;
- a participação ativa e responsável do aprendiz em seu processo de aprendizagem, a partir de discussões e debates sobre o quê, como e por que está aprendendo;
- o incentivo à participação do aprendiz em atividades de desenvolvimento que dêem ênfase a relações sociais contextualizadas e mediadas por uma intencionalidade reflexiva;
- o fornecimento da mediação necessária à concretização do desenvolvimento do aprendiz;

¹⁷ Ídem

- o estímulo à independência, à criatividade e à autoconfiança do aprendiz em decorrência de avaliação mediadora e justa, realizada em atmosfera de liberdade;
- a ênfase no compartilhamento de informações e interações entre os aprendizes de maneira a possibilitar a circulação do conhecimento tácito e explícito na organização.

Modelo Pedagógico

A concepção de aprendizagem adotada pela Universidade Corporativa CAIXA baseia-se na relevância da ação educativa para a construção de mentes críticas e capazes de estabelecer paralelos entre o conhecimento e a prática vigentes na Empresa.

Dessa forma, foi construído o Modelo Pedagógico, que tem como função estabelecer as bases para o processo de aprendizagem na CAIXA, orientar as ações idealizadas e desenvolvidas pela Universidade, e definir o modelo de formação e capacitação técnico-profissional dos empregados, em um processo coerente com o perfil de profissional exigido pela Organização.

Na Universidade Corporativa CAIXA, o Modelo Pedagógico é centrado no aprendiz, na aprendizagem significativa e no desenvolvimento de competências. Além disso, é mediado pela ação comunicativa e interativa entre os indivíduos, entendida como um processo de relações fundamentais para o aprendiz, apoiadas em uma estrutura tecnológica que possibilita diferentes níveis de interação: aprendiz x conteúdo; aprendiz x aprendiz; aprendiz x tutor/ instrutor; aprendiz x contexto empresarial; aprendiz x comunidade virtual.

O Modelo Pedagógico da Universidade Corporativa CAIXA explicita sua concepção de homem e de desenvolvimento humano, a estrutura pedagógica e curricular, os agentes de aprendizagem envolvidos e a concepção metodológica das soluções de aprendizagem. Também contempla as diretrizes para operação do sistema de educação corporativa, em consonância com as políticas e premissas de educação corporativa na Empresa.



Projeto didático-pedagógico

Toda ação educacional é precedida de projeto didático-pedagógico, que consiste num dossiê no qual se registra todo o caminho percorrido para o desenvolvimento da ação.

O projeto didático-pedagógico possibilita aos agentes de aprendizagem, independentemente da etapa em que atuam no processo de educação corporativa, uma visão global de todas as fases da ação educacional. São etapas fundamentais do projeto didático-pedagógico¹⁸:

- diagnóstico: tem por finalidade identificar claramente a situação problema, cuja solução pode vir a se constituir em uma ação educacional;

- proposta de ação educacional: tem por objetivo viabilizar o alcance dos resultados explicitados no projeto didático pedagógico;
- plano didático: apresenta o detalhamento da ação educacional sob o ponto de vista do conteúdo a ser ministrado e das estratégias de aprendizagem que serão utilizadas;
- análise da qualidade didático pedagógica: consiste em realizar a análise qualitativa do plano didático, bem como da ação educacional em produção, segundo critérios definidos em modelo próprio;
- estratégias de implementação da ação educacional: compreende o planejamento das ações e recursos necessários à implantação da ação educacional, conforme previsto no plano didático.

Mapa de conhecimentos

O Mapa de Conhecimentos é uma ferramenta, disponível no campus virtual da Universidade Caixa, para identificar os conhecimentos fundamentais da empresa, área ou unidade. É uma ferramenta dinâmica de apoio à gestão do conhecimento, dos processos e do desenvolvimento dos empregados. É um inventário para mapear conhecimentos. Um guia para que a empresa, área ou unidade identifique o quê e quem sabe.

São os principais objetivos do Mapa de Conhecimentos¹⁹:

- identificar e relacionar os conhecimentos requeridos para atuação na CAIXA com o nível de domínio dos empregados em relação a esses conhecimentos;

¹⁸ Idem.

¹⁹ Idem

- proposta de ação educacional: tem por objetivo viabilizar o alcance dos resultados explicitados no projeto didático pedagógico;
- plano didático: apresenta o detalhamento da ação educacional sob o ponto de vista do conteúdo a ser ministrado e das estratégias de aprendizagem que serão utilizadas;
- análise da qualidade didático pedagógica: consiste em realizar a análise qualitativa do plano didático, bem como da ação educacional em produção, segundo critérios definidos em modelo próprio;
- estratégias de implementação da ação educacional: compreende o planejamento das ações e recursos necessários à implantação da ação educacional, conforme previsto no plano didático.

Mapa de conhecimentos

O Mapa de Conhecimentos é uma ferramenta, disponível no campus virtual da Universidade Caixa, para identificar os conhecimentos fundamentais da empresa, área ou unidade. É uma ferramenta dinâmica de apoio à gestão do conhecimento, dos processos e do desenvolvimento dos empregados. É um inventário para mapear conhecimentos. Um guia para que a empresa, área ou unidade identifique o quê e quem sabe.

São os principais objetivos do Mapa de Conhecimentos¹⁹:

- identificar e relacionar os conhecimentos requeridos para atuação na CAIXA com o nível de domínio dos empregados em relação a esses conhecimentos;

¹⁸ Idem.

¹⁹ Idem

- auxiliar a gestão do conhecimento no âmbito da empresa, área ou unidade;
- identificar as lacunas de conhecimentos existentes nos segmentos de atuação das unidades;
- possibilitar, ao empregado, o conhecimento de suas próprias necessidades de desenvolvimento;
- oferecer insumos para a elaboração da Trilha de Desenvolvimento do empregado e/ou da equipe;
- ser a base de elaboração de plano de capacitação e desenvolvimento de empregados em âmbito corporativo;
- possibilitar o compartilhamento e a transferência de informações entre empregados e equipes;
- identificar talentos.

O mapa de conhecimentos é uma ferramenta de gestão do conhecimento que se constitui em instrumento de suporte à elaboração de planos e estratégias de atuação da Universidade Caixa na busca de ações educacionais necessárias e/ou complementares à atuação dos empregados. É um insumo para o planejamento de ações educacionais. Assim, o Mapa permite que as ações de educação corporativa sejam estruturadas com base na necessidade real dos empregados.

Além disso, o Mapa possibilita ao empregado o conhecimento das próprias necessidades de capacitação, auxiliando-o na elaboração do seu projeto de desenvolvimento e estimulando a busca de ações específicas, dentro da Universidade Caixa ou não, que atendam a essas necessidades.

O Mapa de Conhecimentos está estruturado com base no modelo de organização de conteúdos da Universidade Caixa, abrangendo as quatro dimensões:

- dimensão Fundamental CAIXA
- dimensão Negócios
- dimensão Gestão
- dimensão Suporte Organizacional

A dimensão Fundamental CAIXA abrange conteúdos requeridos a todos os colaboradores internos, independentemente da área de atuação. São conteúdos relacionados ao desenvolvimento de competências essenciais a qualquer ambiente de negócios.

A dimensão Negócios abrange os conteúdos necessários à realização de resultados nas áreas de atuação comercial, social e de desenvolvimento urbano.

A dimensão Gestão abrange os conteúdos necessários ao desenvolvimento de líderes na gestão de negócios e de equipes para a realização dos resultados planejados pela CAIXA.

A dimensão Suporte Organizacional abrange os conteúdos que apóiam a realização dos negócios, a gestão de pessoas e de processos na Empresa.

As dimensões Negócios, Gestão e Suporte Organizacional estão estruturadas nos níveis básico e fundamental.

Classificam-se no nível básico os conteúdos que fundamentam o desempenho profissional em cada área de atuação da Empresa. Classificam-se no nível especializado os conteúdos que exigem maior grau de domínio por parte dos públicos ou profissionais específicos, em cada área de atuação da Empresa.

A identificação dos conhecimentos e habilidades requeridos para cada dimensão, nos níveis básico e especializado, ocorre sob coordenação da área gestora do processo com orientação da área de Gestão de Pessoas. Cada área deverá indicar um empregado, que será responsável pela coordenação, cadastramento e manutenção do Mapa de Conhecimentos.

Esse empregado ficará responsável:

- pelo cadastramento do público alvo e período de resposta ao Mapa;
- pela divulgação do Mapa no âmbito da área que representa;
- pelo acompanhamento das equipes durante o período definido para realização do Mapa de Conhecimentos na unidade.

O empregado responsável pela coordenação e manutenção do Mapa tem, ainda, o papel de apoiar o Gestor:

- na identificação de necessidades de desenvolvimento da equipe;
- na elaboração de propostas de desenvolvimento integrado para as unidades que compõem a área;
- na interface com a Universidade Corporativa Caixa, visando à correta utilização do sistema gerador do Mapa de Conhecimentos.

Depois de construído, o Mapa de Conhecimentos poderá sofrer ajuste nos conhecimentos já inseridos ou ser atualizado com inserção de novos. A gestão constante dos conteúdos mantém o Mapa atualizado e, portanto, útil para a realização de consultas.

Ação educacional

É o processo aplicado de maneira sistemática e organizada, por meio do qual pretende-se que as pessoas aprendam conhecimentos específicos, adquiram habilidades e modifiquem atitudes e/ou comportamentos, em função de objetivos definidos. A ação educacional, modalidade treinamento enfatiza a aprendizagem necessária ao domínio de competências requeridas para o desempenho do trabalho atual. A modalidade desenvolvimento enfatiza a aprendizagem necessária para suprir o domínio de competências requeridas ao desempenho de atividades com maior nível de complexidade, ou a um desempenho futuro na organização. A ação educacional pode ser corporativa ou específica.

A ação educacional corporativa objetiva desenvolver competências críticas para a organização e observa as características a seguir:

- abrange conhecimentos que necessitam de atualização permanente e aplicação contínua;
- destina-se a públicos diversos e em localidades distintas;
- está diretamente relacionada com o alcance de um objetivo estratégico da Empresa;
- viabiliza um posicionamento estratégico da Empresa no mercado.

A ação educacional corporativa é de responsabilidade da Universidade Corporativa CAIXA. A ação educacional específica visa ao atendimento de necessidades pontuais das equipes, identificadas pelo Gestor, nos segmentos de negócios. A ação educacional interna voltada para atender necessidades específicas da equipe da Unidade desenvolve-se sob a

coordenação do gestor, contando, ainda, com a contratação de solução externa, quando apresentar relação custo/benefício adequada ao alcance dos objetivos.

Avaliação

A avaliação do processo de aprendizagem mantém perfeita sintonia com o planejamento da ação educacional no qual são definidas as metas e os objetivos de aprendizagem e as competências que se pretende desenvolver. Ela constitui-se em instrumento de apoio para os agentes envolvidos no processo de aprendizagem: aprendiz; equipe de educação corporativa; gestor; instrutor; tutor e conteudista.

O processo de avaliação das ações educacionais, implantadas na Universidade Corporativa CAIXA, adota os níveis a seguir²⁰:

- reação – nesse nível, busca-se mensurar o impacto da ação educacional no momento presente;
- avaliação de aprendizagem – nesse nível, busca-se verificar quanto da meta da aprendizagem foi alcançado pelos participantes, ou seja, o quanto estes aprenderam do que era esperado;
- impacto no desempenho – nesse nível, objetiva-se mensurar o impacto da ação educacional no desempenho do empregado, em suas atividades diárias;
- impacto na organização – nesse nível, busca-se avaliar a contribuição da ação educacional para as mudanças ocorridas em indicadores organizacionais;

²⁰ Ídem

- valor final – esse nível tem como objetivo avaliar a contribuição da ação educacional para os resultados educacionais, do ponto de vista da relação custo x benefício, sejam eles de natureza econômico-financeira ou não.

A definição dos níveis de avaliação a serem adotados em cada ação educacional é precedida de análise da relação custo x benefício e considera os aspectos a seguir:

- importância estratégica da ação educacional;
- valor do investimento da ação;
- abrangência do público alvo;
- resultados a serem impactados;
- custo da avaliação.

Certificação

Na Universidade Corporativa CAIXA, a Certificação de Conhecimentos visa identificar, reconhecer e registrar "expertise" dos empregados, em áreas de conhecimento críticas para o negócio da CAIXA, visando sua retenção e disseminação.

A Certificação é feita por iniciativa da Universidade Corporativa CAIXA, a partir da leitura de cenário interno/externo que indique a necessidade de identificação, retenção e/ou domínio de conhecimentos críticos vinculados às competências corporativas da CAIXA e/ou necessários ao estabelecimento de novo patamar competitivo perante o mercado.

A Certificação pode ser feita internamente, ou por instituição externa, com a aplicação de avaliações escritas, on-line ou presencial, exigindo-se a obtenção de um grau mínimo, definido a cada processo de certificação.

Como forma de valorização, além do registro da certificação no currículo, o empregado certificado tem seu nome incluído em um “Banco de Expertises”, que pretende colocar à disposição da organização a relação de empregados que detêm o domínio de conhecimentos considerados críticos. Além disso, o empregado pode atuar como conteudista e parceiro da Universidade Corporativa CAIXA no desenvolvimento de ações educacionais.

Universidade Corporativa CAIXA também tem como objetivos valorizar a iniciativa de autodesenvolvimento, reconhecer o domínio de conhecimentos para efeito de atendimento a pré-requisitos na aquisição de outros conhecimentos e identificar pessoas com potencial para contribuir na implementação de metodologias de aprendizagem no local de trabalho.

Currículo do empregado

O currículo é o instrumento onde são registradas as ações de treinamento e desenvolvimento realizadas pelo empregado, sejam de educação formal ou modalidade complementar.

No currículo são registradas:

- ações educacionais corporativas, desenvolvidas pela Universidade Corporativa CAIXA;
- ações educacionais específicas, realizadas pelo gestor, com o suporte técnico da CERHU/RERHI;

- ações educacionais realizadas por iniciativa do empregado;
- certificação;
- domínio de idioma.

Referências bibliográficas

ROBBINS, Stephen. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAMIGNA. M.R.. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002. 161 p.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2004.

Capítulo 5 - Conclusão

As empresas assumiram alguns dos papéis tradicionalmente desempenhados pela universidade. Enquanto centros de inovação e aperfeiçoamento, em permanente estado de mudança, sua prioridade é agilizar soluções para melhoria de seus processos. Por isso, facilitar acesso ao conhecimento para os seus funcionários e colaboradores passou a ser também sua responsabilidade.

Segundo Ofelia M G Charoux:

"O que acontece muito forte na academia que não acontece mais no mercado corporativo é a resistência à mudança. Os acadêmicos resistem muito a se imaginar substituídos por uma máquina, por um computador, o que não é uma verdade, isso nunca vai acontecer. O professor passa a ser mais um insumo, o aluno passa a procurar por ele para adquirir o conhecimento. Ele gere suas deficiências, ele passa a ser o maestro e gestor de seu próprio conhecimento." (CHAROUX, 2004, 22)

De acordo com Carlos Monteiro²¹, as universidades corporativas podem oferecer cursos e programas com características da educação formal, com o objetivo de atender a um público específico e visando à migração de créditos, ou seja, o aproveitamento dos estudos realizados no ambiente da educação corporativa para a educação formal.

²¹ Disponível em <http://www.guiarh.com.br/p6.htm>

Podem, ainda, atuar na área da especialização profissional, em cursos e programas de pós-graduação (especialização ou mestrado profissional) ou de formação profissional, em nível médio ou superior, ao abrigo da LDB e das normas editadas pelo MEC, incluindo ensino a distância. As universidades corporativas que desejarem oferecer esses cursos e programas devem buscar o credenciamento junto ao MEC, com base nas normas vigentes:

- Ensino a distância – Decreto nº 2.494, de 1998, e Portaria MEC nº 301, de 1998;
- Educação profissional – Decreto nº 2.208, de 1997;
- Pós-graduação:
 - Em nível de especialização – Resolução CFE nº 12, de 1983;
 - Em nível de mestrado (mestrado profissional) – Portaria CAPES nº 80, de 1998.

O autor enumera as principais diferenças entre a Educação Formal e a Educação Corporativa:

EDUCAÇÃO FORMAL	EDUCAÇÃO CORPORATIVA
Necessita de credenciamento e reconhecimento oficial.	Dispensa credenciamento ou reconhecimento oficial – o seu reconhecimento é pelo mercado.
Diplomas para terem validade têm que ser registrados.	Diplomas não necessitam de registro – o que vale é a aprendizagem.
Cursos e programas são regulados por lei e estruturados segundo normas rígidas do MEC.	Cursos e programas são livres, atendendo às necessidades das pessoas que integram as organizações.
Estrutura organizacional baseada em colegiados, burocratizando e/ou dificultando decisões rápidas e estratégicas.	Estrutura organizacional livre de órgãos colegiados burocráticos – decisões estratégicas mais ágeis.

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

Com visão crítica e compromissada com os métodos de produção do conhecimento, a universidade deve enfrentar o duplo desafio de se renovar a si própria, para poder renovar a sociedade, resgatando o espaço tomado pelas empresas. Mesmo distantes hoje, o EAD (ensino a distância) corporativo e o acadêmico tendem a se fundir no futuro, tornando-se complementares.

Fazendo uma análise dos capítulos aqui descritos, podemos supor que a dinâmica das transformações tecnológicas atuais, acabarão por ser incorporadas rapidamente pelas empresas. Isso fará com que grandes empresas adotem procedimentos de formação, qualificação e capacitação de pessoal, que podem ser supridas eficientemente pela educação a distância, como já tem acontecido, o que pode ser constatado pelo capítulo 3.

Matos afirma que, “quem não está se atualizando e, mais do que isso, revendo criticamente seu posicionamento diante das conquistas científicas e das opções tecnológicas, está superado”. (MATOS, 1996, 2)

É preciso formar educadores capazes de dimensionar modelos e estratégias próprias para a implantação de sistemas de educação continuada dentro das empresas. Historicamente, a universidade sempre foi o lugar responsável por realizar os processos de busca de conhecimento. Entretanto, isso tem se modificado.

As empresas têm pressa, querem resultados. Assim, um modelo de ensino que alcance um grande número de profissionais e permita capacitação e atualização com velocidade e facilidade, terá grande chance de realizar uma ação eficiente. A pedagogia pode estar inserida no mundo corporativo, através de ações educativas que contemplem tecnologias para a educação a distância, o que deve ser objetivo de toda instituição superior de ensino.

A universidade conta com os melhores profissionais não só para a elaboração de conteúdo como também para o desenvolvimento de ferramentas mais ágeis e de fácil uso, mas

faltam recursos financeiros para a concretização dessas idéias. Já o setor corporativo tem a maior demanda por novos cursos e treinamentos, além de grande interesse em investir na melhoria destes para auxiliar o desenvolvimento de seus profissionais, mas não tem o conhecimento necessário para capacitar treinamentos sozinho.

A Universidade tradicional mantém a sua importância para a formação de pessoas e com a criação das Universidades corporativas esta importância se torna ainda maior pela demanda que será acrescida por conta das parcerias a serem desenvolvidas para o desempenho de um processo de educação continuada pelas empresas.

Vivemos num mundo em cujas forças de mercado são comandadas por um sistema de produção globalizado, que busca incessantemente o aumento de produtividade e redução de custos. Num momento em que o capitalismo selvagem pode estar produzindo efeitos perversos, o surgimento de um novo humanismo global começa a fazer sentido, para dar de volta ao homem a exata dimensão de sua importância. Como vimos no capítulo 1, cada vez mais as empresas estão focando suas atividades através de uma maior valorização dos recursos humanos.

Nesse novo discurso gerencial, as habilidades pessoais e interpessoais vêm se tornando cada vez mais importantes, já que finalmente as empresas estão começando a entender que a principal vantagem competitiva de uma organização está nos seus Recursos Humanos. Como vimos (capítulo 1), de acordo com Stewart , "o conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos. Resultado: administrá-lo, encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo, e compartilhá-lo, tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países". (STEWART, 1998,

De acordo com Carlos Monteiro²², a LDB dispõe (art. 39) que "a educação profissional, integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, à ciência e à tecnologia, conduz ao permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva" e "será desenvolvida (art. 40) em articulação com o ensino regular (fundamental, médio ou superior) ou por diferentes estratégias de educação continuada, *em instituições especializadas ou no ambiente de trabalho*". O art. 41 diz que "o conhecimento adquirido na educação profissional, inclusive no trabalho, poderá ser objeto de avaliação, reconhecimento e certificação para prosseguimento ou conclusão de estudos".

As mídias, meios auxiliares ou recursos instrucionais ajudam, segundo Matos, a “despertar e fixar a atenção do participante, provocar seu interesse e o desejo de aprender e aplicar os conhecimentos (...)” (MATOS, 1996, 132). O autor relata que o uso de recursos instrucionais está baseado em conceitos da psicopedagogia: “prevê a participação ativa do educando no processo ensino/aprendizagem, e não como um espectador passivo; e determina que o ensino deva atender às diferenças individuais e às necessidades reais do participante” (MATOS, 1996, 117).

O Pedagogo pode possuir o perfil para realizar um trabalho de natureza especializada, auxiliando o responsável pelo setor de Gestão de Pessoas das empresas, nos serviços técnicos da Pedagogia, bem como nas demais atividades da área, comprometendo-se com a formação e com a educação continuada de recursos humanos.

Tanto a Empresa como a Pedagogia agem em direção a realização de ideais e objetivos definidos, no trabalho de provocar mudanças no comportamento das pessoas. Esse processo de mudança provocada, no comportamento das pessoas em direção a um objetivo está

²² Idem.

diretamente relacionado com a aprendizagem. E aprendizagem é a especialidade da Pedagogia e do Pedagogo.

Para Chiavenato, a aprendizagem é “(...) um fenômeno que surge dentro do indivíduo como resultado dos esforços desse mesmo indivíduo. A aprendizagem é uma mudança no comportamento e ocorre no dia-a-dia e em todos os indivíduos.” (CHIAVENATO, 1999, 27)

Matos (1996, 90) relaciona alguns pressupostos essenciais da aprendizagem:

- a aprendizagem envolve aplicação: quanto mais o aprendiz conseguir aplicar os conhecimentos, mais seguro seu aprendizado.
- a aprendizagem é um fenômeno individual: depende das condições de cada participante; daí a necessária adequação dos conteúdos e de que o ritmo e o tempo de aprendizagem obedeçam a critérios rigorosamente pessoais.
- a aprendizagem implica, prioritariamente, auto-avaliação: conhecer-se é o primeiro passo para a seleção dos conhecimentos necessários e, assim, da motivação para aprender.
- a aprendizagem é induzida eficazmente quando o educador coloca claramente os objetivos a alcançar: benefícios, perspectivas e padrões de desempenho são referenciais que estimulam a aprendizagem.
- a aprendizagem reforça-se através do sucesso: resultados favoráveis e gratificantes estimulam e motivam a novas aprendizagens. A situação ensino-aprendizagem deve começar por vencer determinados estereótipos negativos que comumente funcionam como bloqueios à motivação e à aprendizagem.

O autor relaciona também condicionantes negativos à aprendizagem:

- associar ensino à sala de aula: conceito restritivo, que remete a experiências frustrantes da educação tradicional que, além de limitativa de horizontes e de perspectivas mais amplas, atende a reduzido número de participantes.
- associar participante a aluno: conceito estático de “aluno” como paciente do processo educativo, um mero espectador, não participativo
- associar método de ensinar a aulas expositivas: palestras monológicas, discursivas, desmotivadoras, pelo condicionamento a experiências negativas de um ensino à base do falar/ouvir/esquecer.
- associar tecnologia instrucional a quadro-negro, giz e “microfone”: o professor escrevendo no quadro, de costas, para os alunos que copiam, copiam, copiam, em meio a uma oratória acadêmica e antididática.
- associar Centro Educacional a instalações escolares padronizadas e frias: a ambiência escolar sugere, comumente, alienação e comportamento desviante, conduzindo a uma situação limitadora à liberdade. (MATOS, 1996, 90-91)

Inserido no contexto das organizações empresariais, o Pedagogo pode se dedicar a conhecer as soluções para as questões que envolvem a produtividade das pessoas humanas, trabalhando na direção dos objetivos particulares da Empresa onde trabalha. Assim, esse profissional pode conduzir as pessoas que trabalham na Empresa na direção dos objetivos definidos, humanos e empresariais. O Pedagogo pode ser capaz de Promover as condições necessárias para o desenvolvimento integral das pessoas, influenciando-as positivamente no processo educativo da corporação.

As empresas estão investindo de forma enfática na educação continuada com o objetivo de desenvolver nos seus colaboradores as competências compatíveis com as novas configurações do processo produtivo. Desta forma, torna-se essencial refletir sobre as possibilidades do campo de atuação da pedagogia quanto ao desenvolvimento das pessoas no mundo do trabalho. Apresenta-se então amplo campo de trabalho para o Pedagogo, pois este profissional possui possibilidades de impulsionar o crescimento dos profissionais da empresa, tanto individualmente quanto coletivamente.

Referências Bibliográficas

CHAROUX, Ofelia M G, **Metodologia – Processo de Produção: Registro e relato do conhecimento**. DVS EDITORA LTDA, 2004.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual. A nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

MATOS, Francisco Gomes de. **Empresa que pensa**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

