



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade – Feaac
Departamento de Administração
Curso de Administração

DIEGO CÉSAR LIMA VALE

**A UNIVERSIDADE CORPORATIVA EM UMA ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA
COMO GANHO ESTRATÉGICO – ESTUDO DE CASO**

FORTALEZA/CE

2014

DIEGO CESAR LIMA VALE

A UNIVERSIDADE CORPORATIVA EM UMA ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA COMO
GANHO ESTRATÉGICO – ESTUDO DE CASO

Monografia apresentada à Faculdade de
Economia, Administração, Atuária e
Contabilidade – Feaac para obtenção do
grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Professora Dr^a. Criseida
Alves Lima.

FORTALEZA/CE

2014

DIEGO CESAR LIMA VALE

**A UNIVERSIDADE CORPORATIVA EM UMA ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA
COMO GANHO ESTRATÉGICO – ESTUDO DE CASO**

Esta monografia foi submetida à coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará (UFC) e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação ____/____/____

Nota

Profª Criseida Alves Lima

Profª Orientadora

Nota

Profª Elidihara Trigueiro Guimarães

Membro da Banca Examinadora

Nota

Profª Nancy Fernandes Matias

Membro da Banca Examinadora

A minha família e minha futura esposa Sabrina pelo apoio e incentivo na realização deste trabalho.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A ascensão do trabalhador do conhecimento a partir de uma perspectiva cronológica.....	13
Figura 2: Espiral do conhecimento.....	16
Figura 3: Planos táticos e operacionais decorrentes do planejamento estratégico.....	21
Figura 4: Certificado: Comunidade Virtual de aprendizagem do Banco do Nordeste.....	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Paradigma Industrial X Paradigma do Conhecimento.....	14
Quadro 2: Estágio de Desenvolvimento Estratégico da Universidade Corporativa.....	23
Quadro 3: Os sete princípios de sucesso da educação corporativa.....	27
Quadro 4: As funções da Universidade Tradicional e da Universidade Corporativa.....	32
Quadro 5: Estratégicas 2013-2016 - Banco do Nordeste.....	36
Quadro 6: Transformação do conhecimento subjetivo (tácito) para um conhecimento objetivo (explícito) no Banco do Nordeste.....	45

RESUMO

Devido às rápidas mudanças ocorridas no cenário mundial com o advento da globalização e o conseqüente aumento da concorrência, as organizações têm buscado estratégias capazes de garantir-lhes maior vantagem competitiva. Sob essa ótica, o presente estudo tem por objetivo mostrar que a gestão do conhecimento através da universidade corporativa implica diretamente no sucesso estratégico das organizações. Foi realizado um estudo de caso da universidade corporativa do Banco do Nordeste do Brasil, através de pesquisa de campo e questionamentos descritivos. Concluiu-se que o uso da universidade corporativa é um instrumento que alinhado a estratégia da organização, contribui para a ampliação de competências, influenciando no desenvolvimento da empresa.

Palavras chaves:

Universidade Corporativa; Aprendizado contínuo; Gestão do Conhecimento; Ensino a Distância; Vantagem competitiva; Estratégia.

ABSTRACT

Due to rapid changes in the global scenario with the advent of globalization and the consequent increasing competition, many organizations have sought strategies to guarantee a greater competitive advantage. According to this point of view, the present study aims to expose that the management of knowledge through the corporate university directly implies the strategic success of organizations. A case study of the corporate university of the Banco do Nordeste do Brasil was executed through fieldwork and descriptive questions. It was concluded that the use of the corporate university is an instrument that aligned the organization strategy contributes to the broadening of skills and influence the company development.

Keywords:

Corporate University; Continuous learning; Knowledge Management; Distance Learning; Competitive advantage; Strategy.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
2 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	12
2.1 Conhecimento.....	16
3 ESTRATÉGIA.....	19
3.1 Gestão Estratégica.....	20
4 APRENDIZADO CONTÍNUO.....	24
5 EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	25
6 UNIVERSIDADE CORPORATIVA.....	29
6.1 Universidade Corporativa e Universidade Tradicional.....	30
6.2 Universidade Corporativa como fonte de vantagem competitiva.....	32
7 ESTUDO DE CASO.....	34
7.1 Banco do Nordeste do Brasil	34
7.1.1 Informações Gerais.....	34
7.1.2 Planejamento Estratégico do BNB no período 2013-2016.....	36
7.1.3 Educação corporativa no Banco do Nordeste.....	38
8 MÉTODOLOGIA DE PESQUISA.....	39
8.1 Tipo de Pesquisa.....	39
8.2 Técnica de Pesquisa.....	40
9 RESULTADOS.....	41
9.1 Análise de resultados.....	41
9 CONCLUSÃO.....	47
REFERÊNCIAS.....	48
ANEXO.....	51

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, as empresas sofrem concorrência em nível global, onde não existem mais barreiras, forçando-as a um permanente estado de alerta no sentido de orientarem-se cada vez mais em busca de diferenciação no mercado para manter posições conquistadas (Mañas, 2000; Tarapanoff, 2007, *apud* SANTOS, 2008). Dentro das organizações, ocupam o lugar central as atividades que produzem e distribuem informação e conhecimento, não mais aquelas que visam produzir ou distribuir objetos (DRUCKER, P. F. 1999).

Segundo Senge (1990, p.135), “As organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem”. Nesse contexto de globalização, onde a informação é cada vez mais dinâmica, surge a necessidade da capacitação ir além do “saber” usar as diversas tecnologias ou procedimentos. É necessário usá-la como ferramentas indispensáveis na intercessão da constituição do conhecimento a partir da transformação da informação em conhecimento pertinente.

De acordo Jacques Markovitch (2008), o panorama da economia mundial vem se deteriorando crescentemente. Porém, em períodos de crise surgem oportunidades significativas para assentar as bases de uma nova forma de crescimento. O futuro das instituições perpassa por diversos desafios e em todos eles os bons resultados estão atrelados ao capital humano. A partir da segunda metade do século XX, passou-se a requerer gestores com cargas de conhecimento referente à dinâmica internacional, domínio de idiomas e meios modernos de comunicação, vivência do macro ambiente e da diversidade cultural que caracteriza a sociedade.

Assim, o conhecimento mostra-se como um fator de diferenciação para o sucesso da empresa. Porém, a dinamicidade da informação, dos processos e das tecnologias torna o conhecimento ultrapassado rapidamente, sujeitando às instituições a manterem formas de manter-se atualizadas constantemente.

Dessa forma, o conhecimento passa a ser gerenciado por meio de instrumentos como a universidade corporativa; que segundo EBOLI (2004, p.48) é

“um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências”. Conforme as palavras de Meister (1999, pag.29):

“A Universidade corporativa é o “guarda chuva” estratégico das organizações, tendo como principal objetivo alavancar o negócio. Para isso, devem possuir programas que avaliam as reais necessidades de desenvolvimento das pessoas, forneçam condições para a aprendizagem organizacional e contemplem um sistema da educação continuada. Aprendendo sempre”.

Portanto, empresas dos mais diversos ramos buscam por suas próprias iniciativas amparar a qualidade de aprendizagem de seus recursos humanos, por meio de práticas que contribuem com seu desenvolvimento continuado, direcionando-os para áreas estratégicas do negócio.

Observando isso, o trabalho em questão almeja estudar a universidade corporativa como ganho estratégico nas empresas, com a finalidade de obter maior vantagem competitiva por meio do aprimoramento educacional dos colaboradores e alinhamento destes com desenvolvimento dos negócios das empresas. Pretende-se, então, responder ao seguinte questionamento: Pode-se dizer que a gestão do conhecimento através da universidade corporativa implica diretamente no sucesso estratégico das organizações?

A metodologia para aquisição dos dados primários será feita através de pesquisas descritivas com gestores da instituição financeira em questão. Os dados secundários serão obtidos por meio de pesquisa bibliográfica utilizando materiais diversos, tais como dissertações, artigos, livros e teses que solidificam a base teórica desse trabalho.

A estrutura do trabalho inicia-se com a gestão do conhecimento, seu conceito e a forma como o conhecimento é transformado de um campo subjetivo para um formato que proporcionará ferramentas para a empresa possa conseguir obter resultados mensuráveis. A seguir o conceito de estratégia será o foco, explorando ainda o processo de gestão estratégica. No terceiro capítulo serão analisados os aspectos sobre o aprendizado contínuo. Após, será apresentado o

conceito e os princípios de sucesso da educação corporativa. No sexto capítulo a universidade corporativa será tratada, trazendo ainda a contribuição da universidade tradicional nesse contexto e a universidade corporativa como fonte de vantagem estratégica. Logo após, a apresentação do estudo de caso do Banco do Nordeste do Brasil, a análise da pesquisa de campo; e por fim, a conclusão desse trabalho.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento abrange todos os processos relacionados à coleta, identificação, organização, acesso e criação de conhecimento. Tendo como finalidade a manutenção de repositórios de conhecimento, seu compartilhamento e seu uso de modo a facilitar o aprendizado e a inovação organizacional. Diz respeito à exploração e desenvolvimento dos recursos de conhecimento presentes na organização definidos a partir de suas metas e objetivos (Rowley, 1999, *apud* GUIMARÃES, 2008).

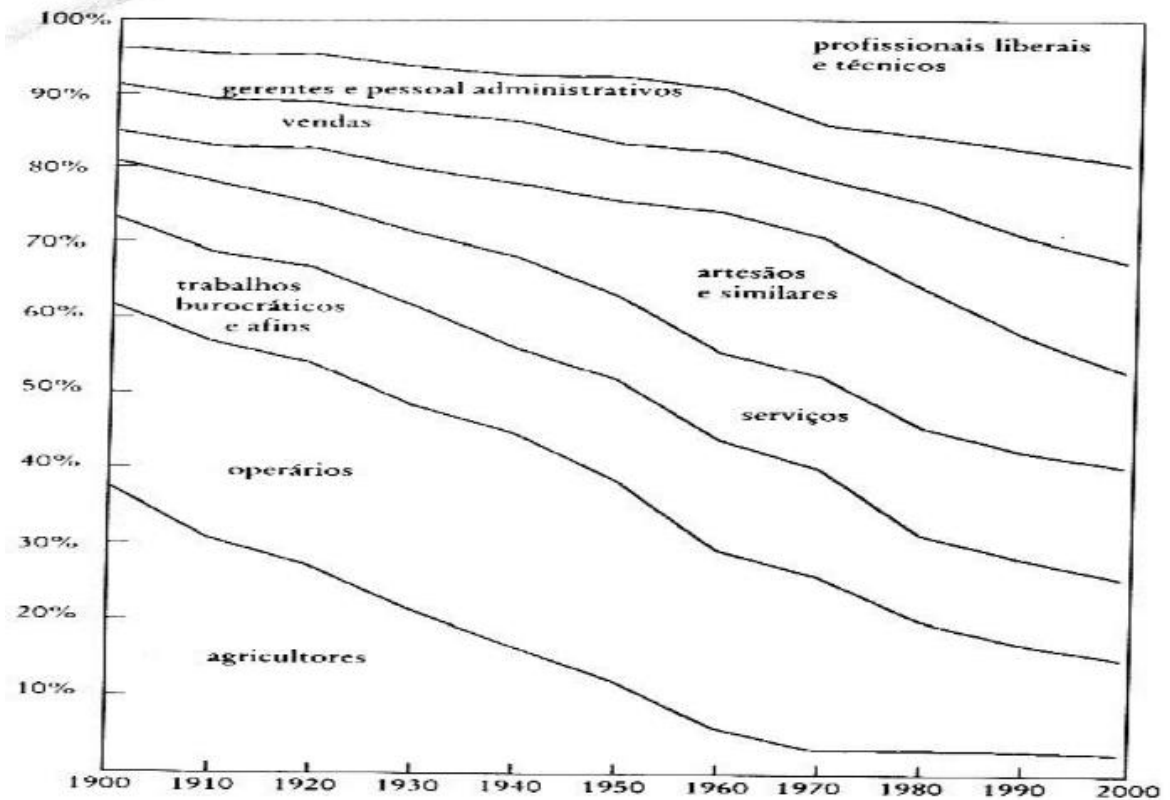
Para BARRETO (2002, pag. 2) “a gestão do conhecimento é entendida na perspectiva do alinhamento do desenvolvimento dos colaboradores às estratégias da organização, formando um repositório do conhecimento gerado, garantindo sustentação às ações futuras”.

Já TERRA (2000, pag. 70) destaca a atualização constante do conhecimento:

“A gestão do conhecimento está ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora que se traduzem permanentemente, e novos produtos, processos, sistemas gerenciais e experiência de mercado”

Com o avanço da globalização, a necessidade da capacitação toma maior importância. Há a elevação da demanda por profissionais com maior nível de conhecimento enquanto proporcionalmente diminuem por trabalhadores exclusivamente braçais, devido à maior velocidade de informação e a demanda por profissionais capacitados para gerenciar novas tecnologias e inovar, observando os objetivos da empresa. A figura 1 apresenta essa visão a partir de uma perspectiva cronológica:

Figura 1: A ascensão do trabalhador do conhecimento a partir de uma perspectiva cronológica.



Fonte: STEWART (1998, pag. 40)

Nos setores onde antes se tinha apenas trabalho manual foram inseridos tecnologia industrial obrigando ao operador adequar-se ao novo sistema. A necessidade por quantidade de mão de obra reduziu, filtrando apenas quem tivesse conhecimento do processo de uso das novas tecnologias. No quadro 1 (Sveiby, 1998, apud SANTOS, 2008) representa-se uma comparação entre o modelo paradigmático industrial e o modelo do conhecimento.

Quadro 1: Paradigma Industrial X Paradigma do Conhecimento

Elemento	Paradigma Industrial	Paradigma do Conhecimento
Pessoas	Geradores de custo ou recursos	Geradores de receita
Base de poder dos gerentes	Nível relativo de hierarquia organizacional	Nível relativo de conhecimento
Luta de poder	Trabalhadores físicos versus capitalistas	Trabalhadores de conhecimento versus gerentes
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para os recursos da comunicação
Produção	Trabalhadores físicos processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas tangíveis
Forma básica de receita	Tangível (dinheiro)	Intangível (aprendizado, novas idéias, P&D)
Estrangulamento na produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Manifestação de poder	Produtos tangíveis (hardware)	Produtos intangíveis (conceitos e software)
Efeito do porte	Economia de escala no processo de produção	Economia de escopo das redes
Conhecimento	Uma ferramenta ou um recurso entre outros	O foco empresarial
Finalidade do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valores do mercado acionário	Regidos pelos ativos tangíveis	Regidos pelos ativos intangíveis

Fonte: SANTOS (2000, pag. 31)

Martins (2001, pag.16) sintetiza a Gestão do conhecimento em tópicos:

1. O conhecimento tem origem e reside na cabeça das pessoas.
2. O compartilhamento do conhecimento exige confiança.
3. A tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento.
4. O compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado.
5. Suporte as direção de recursos essenciais.
6. Iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar com um programa piloto.
7. Aferições quantitativas e qualitativas são necessárias para avaliar a iniciativa.
8. O conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas

Dessa forma, pode-se inferir que a gestão do conhecimento é um conjunto de processos empregados na organização, tais como a coleta, identificação, organização, acesso e criação para disponibilização do conhecimento adequado para a empresa, convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explicito, através do intercambio entre profissionais, de modo permitir o alinhamento do desenvolvimento dos colaboradores às estratégias da organização, a fim de atingir os objetivos definidos anteriormente. Esse conhecimento deve ser estimulado e recompensado.

2.1 Conhecimento

O dicionário Michaelis define a palavra conhecimento como Ideia, noção; informação, notícia. De acordo com Nonaka (1997) existe o conhecimento tácito, que é algo de difícil visualização e experimentação, o que dificulta o processamento ou a transmissão do conhecimento adquirido por qualquer método sistemático ou lógico. Trata-se de um conhecimento subjetivo. E há o conhecimento explícito que pode ser facilmente processado, transmitido e armazenado por ser formalizado em códigos, regras, especificações, ou outra forma que possibilite a decodificação..

Nonaka (1997) afirma que a construção do conhecimento se dá a partir da integração entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Segundo ele, há quatro maneiras de conversão:

Figura 2: Espiral do conhecimento



Fonte: NONAKA (1997)

Socialização

É a conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito. Para ocorrer é necessário que haja uma interação entre indivíduos que, de alguma forma estimulados, passam a compartilhar seus conhecimentos, ou seja, suas habilidades, experiências, idéias, percepções, etc. Um indivíduo pode adquirir este conhecimento de outro, mesmo sem usar alguma linguagem, pois pode ser adquirido através da observação, imitação ou prática. Exemplo do método: brainstorming.

Externalização

É a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Ou seja, busca-se transformar o conhecimento do indivíduo em um conhecimento articulado e transmissível. Se expressa na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.

Combinação

É a conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito. Realiza-se a partir de um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, quando os conhecimentos explícitos existentes podem ser combinados para gerar um novo conhecimento. Isto pode acontecer quando os indivíduos trocam e combinam conhecimento por meio como e-mails, documentos, conversas e reuniões.

Internalização

É a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou know-how compartilhado, as experiências por meio da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos preciosos. Porém, para viabilizar a criação do conhecimento organizacional, o conhecimento precisa ser colocado ser socializado com outros membros da organização, ou mesmo disponibilizado em documentos visando a facilitar a transferência para outras pessoas.

Ainda segundo Nonaka (1997), para que a organização possa ser uma geradora ativa de conhecimento, ela deve concluir a espiral do conhecimento, de tácito para tácito, de explícito para explícito, de tácito para explícito e completar de explícito para tácito. Dessa forma, o conhecimento será internalizado para se tornar base de conhecimento para cada colaborador. A partir disso um novo ciclo se inicia contemplando conhecimentos mais avançados.

Para Terra (2001, pag. 86), “[...] existem fortes evidências de que as empresas que focam sua visão na criação, aquisição e compartilhamento do conhecimento têm maior probabilidade de conseguir bons resultados empresariais”.

Dessa forma, o conhecimento passa de um campo subjetivo para um formato que proporcionará ferramentas para a empresa possa conseguir obter resultados mensuráveis.

3 ESTRATÉGIA

A conceituação de estratégia é muito ampla na literatura. Dentro das ciências administrativas ela evoluiu a partir de diversas colaborações de pesquisadores. Pereira (2009, pag. 5) cita distintas definições atribuídas à estratégia de acordo com os autores:

Andrews, Christensen, Bower, Hamermesh e Porter (citados por Mintzberg *et al.*, 2000:28), a estratégia é vista como: “a união entre qualificações e oportunidades que posiciona uma empresa em seu ambiente”.

Ansoff (1965) explica a estratégia de forma mais técnica, como sendo: “o negócio em que estamos; as tendências que se verificam; decisões heurísticas de primeira ordem; nicho competitivo; e características de portfólio”.

Porter (1996) e Mintzberg *et al.* (2000), afirmam que a estratégia “é a escolha de uma posição única e valiosa baseada em sistemas de atividades que são difíceis de copiar e que agregam valor.”

Para Shumpeter (apud Mintzberg *et al.*, 2000) e Drucker (1980), a estratégia pode ser vista “como novas combinações que visam explorar oportunidades novas e diferentes no futuro”.

De acordo com Bruner, (apud Mintzberg *et al.*, 2000), a estratégia é vista como um conceito, assim a realização da estratégia é a concretização de um conceito. Outros autores, como Simon e March (citados pelo mesmo autor), acreditam que a estratégia tem lugar na mente do estrategista e este é um conceito de difícil realização.

Senge (1990) e Quinn (apud Mintzberg *et al.*, 2000), afirmam que a estratégia “é um processo de aprendizado, tanto individual como coletivo, ou seja, a estratégia pode fazer com que a organização aprenda ao longo do tempo.”

Para esse trabalho, estratégia será tratada como definido por Oliveira (2001, pag. 175) que explana como “a arte de utilizar adequadamente os recursos físicos,

financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades”.

3.1 Gestão Estratégica

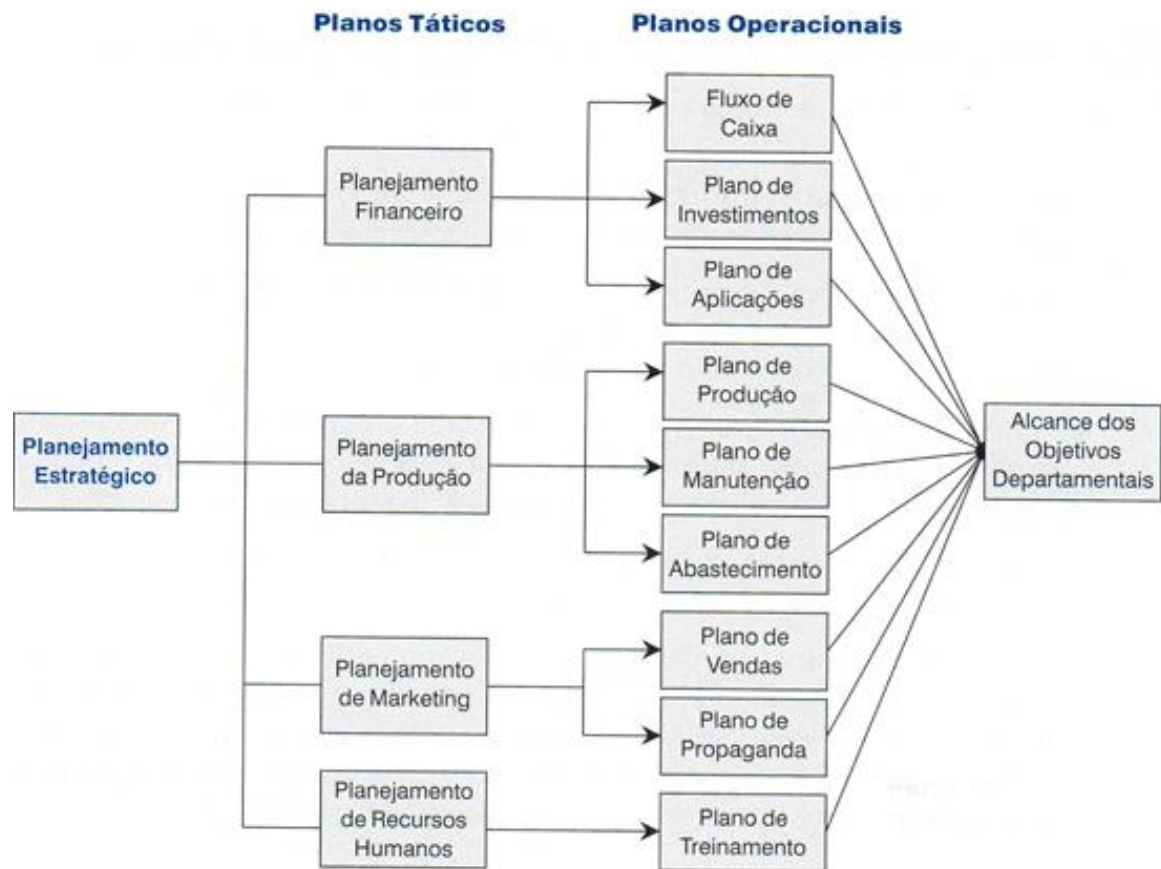
De acordo com Pereira (2009) a gestão estratégica é a metodologia que visa assegurar, em um médio e longo prazo, o sucesso da empresa no momento atual e no futuro; possuindo basicamente três etapas distintas: o planejamento estratégico, a execução e o controle.

Assim, planejamento estratégico para Chiavenato (2003) é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção e de sua missão no ambiente em que ela está atuando. Para (Drucker, 1984, apud CHIAVENATO, 2003) planejamento estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Segundo Kotler (2000, p. 86), “a principal meta do planejamento estratégico é ajudar a empresa a selecionar e organizar seu negócio de modo a manter-se saudável, mesmo que eventos inesperados afetem de maneira adversa seus negócios ou algum de seus produtos”.

O planejamento estratégico necessita ser aplicado de maneira integrada e articulada com todos os planos táticos e operacionais da empresa para que os objetivos sejam cumpridos. A figura 3 ilustra o exemplo de um plano derivativo do planejamento estratégico.

Figura 3: Planos táticos e operacionais decorrentes do planejamento estratégico



Fonte: Chiavenato (2003)

Quanto à execução, Caetani *et al.* (2011) afirma que sua implementação, ou ação, implica em traduzir as estratégias em resultados, ou seja, na efetiva aplicação das decisões estratégicas sobre fatores organizacionais, tais como estrutura, coordenação, compartilhamento de informações, incentivos e controles, dentro de um contexto organizacional que inclui dimensões referentes à gestão da mudança, cultura organizacional, estrutura de poder e liderança. O desafio da execução estratégica é, fundamentalmente, o desafio natural de gerenciar mudanças nas organizações, ampliado ainda mais pela complexidade decorrente da multiplicidade de fatores interdependentes envolvidos no processo de gestão estratégica em um ambiente econômico dinâmico e imprevisível.

Referente à função do controle estratégico, Bateman (1998) afirma que é assegurar que objetivos sejam atingidos, buscando responder se resultados obtidos estão consistentes com os objetivos pré-estabelecidos. Controlar abrange acompanhar ou medir alguma coisa, comparar resultados obtidos com o previsto e tomar as medidas corretivas cabíveis, ou, de outra forma, compreende a medida do desempenho em comparação com os objetivos e metas predeterminados; inclui a coleta e a análise de fatos e dados relevantes, análise das causas de eventuais desvios, as medidas corretivas.

Ainda segundo Bateman (1998) as atividades específicas de controle, incluem:

- Estabelecer padrões de desempenho que indiquem o progresso rumo aos objetivos de longo prazo;
- Monitorar o desempenho de pessoas e unidades pela coleta de dados de seu desempenho;
- Fornecer *feedback* às pessoas, sobre seu progresso e desempenho; Identificar problemas através da comparação entre dados de desempenho e os padrões estabelecidos;
- Executar ações para corrigir problemas.

Portanto, de forma resumida, Alday (2002) afirma que a gestão estratégica é um termo vasto que envolve não somente a administração dos estágios já identificados, mas também os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno. Podendo ser percebida como uma série de passos em que a alta administração deve realizar as seguintes tarefas:

- Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;

- Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente; implementar as estratégias;
- Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

O quadro 2 mostra os estágios de desenvolvimento da universidade corporativa relacionados à estratégia:

Quadro 2: Estágio de Desenvolvimento Estratégico da Universidade Corporativa

	Operacional	Tática	Estratégica
Papel da Universidade Corporativa	Departamento de treinamento intensivo	Espinha dorsal do conhecimento	Fábrica do conhecimento
Objetivo	Eficiência	Alinhamento	Vantagem competitiva
Relação à Estratégia	Indireta e reativa	Direta e reativa	Direta e pró-ativa
Atividade Principal	Juntando as atividades educacionais corporativa	Desenvolvendo programas de educação corporativa para estratégia corporativa	Modelando e desenvolvendo a estratégia por meio da educação e da pesquisa

Fonte: Tarapanoff, 2007, apud SANTOS, 2008

Assim, a universidade corporativa deve estar dentro de um contexto estratégico, que permita alinhar os programas educacionais à visão da empresa como forma de alcançar resultados sustentáveis.

4 APRENDIZADO CONTÍNUO

De acordo com Vergara (2002), a partir da introdução da Administração científica no início do século XX, a preparação dos trabalhadores na própria empresa começou a ser adotada. Durante a administração científica, a preparação do indivíduo para o trabalho estava relacionada à maneira certa de executar o trabalho, de forma manual. O treinamento limitava-se a desenvolver destreza no manuseio de ferramentas e de materiais, com o conhecimento das máquinas e das operações. Com a evolução e as rápidas e profundas mudanças, através da globalização e da competitividade, que se passa no cenário empresarial, criou-se a necessidade de rever as práticas de treinamento e a importância de as organizações aprenderem novas formas de desenvolverem seus empregados. Os recursos humanos surgiram como um fator crucial e de diferenciação para o alcance dos objetivos estratégicos das organizações em busca do sucesso.

Segundo Eboli (2004), exige-se cada vez mais das pessoas, em todos os níveis hierárquicos, uma postura voltada para o autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua. A educação é o elemento adequado para proporcionar a realização do indivíduo nos mais diversos aspectos.

Estes aspectos são necessários para acompanhar o processo de interligação econômica, política, sociais e culturais, em nível global, onde as empresas estão inseridas. O que obriga as organizações contemporâneas a se adaptarem, internalizando uma base de conhecimento que as proporcione maior flexibilidade de ações, garantindo assim, maiores possibilidades de sucesso em seus negócios.

Dessa forma, a valorização dos recursos humanos, disponibilizando-lhes conhecimento, se torna um imperativo para as empresas dos diversos segmentos lograrem êxito em seus objetivos. Visto que o desenvolvimento está fortemente ligado aos conhecimentos adquiridos. Assim Nonaka (1997) afirma que a organização tem o papel de aumentar o nível de conhecimento de seus colaboradores facilitando o aprendizado.

Nesse contexto Eboli (2002, pag. 187) expõe considerações sobre as mudanças na forma de trabalho:

“Estruturas verticalizadas e altamente centralizadas cedem espaço para estruturas horizontalizadas e amplamente descentralizadas. A rígida divisão entre trabalho mental e manual tende a ser eliminada. Tarefas fragmentadas e padronizadas tornam-se integrais e complexas, exigindo, em todos os níveis organizacionais, pessoas com capacidade de pensar e executar simultaneamente”.

Rink (2004) diz que a grande lição a aprender é que o mundo nunca mais será como antes. E deve-se compreender que somos nós que precisamos mudar, e que essa mudança poderá torna-se a maior aventura de nossa vida. Um mundo em constante transformação exige treinamento constante.

Para Pagnozzi (2002), as organizações vêm compreendendo a diferença existente entre formação e informação. Desenvolver pessoas não se trata de um repasse de informações que visa o aprendizado de novos conhecimentos, habilidades ou destrezas com o objetivo de que elas se tornem mais eficientes nas suas tarefas. O processo de formação é muito mais amplo e leva o indivíduo ao aprendizado de novas atitudes e adoção de uma postura pró-ativa, buscando idéias e soluções para os problemas vivenciados no trabalho.

Portanto, Gomes (2003) afirma que a nova realidade exige qualificações cada vez mais elevadas para qualquer área profissional ou qualquer posto de serviço, tornando as necessidades educacionais das populações cada vez maiores e, por esse motivo, a formação continuada uma exigência. Quem não acompanhar as mudanças científicas e tecnológicas, prematuramente estará inabilitado para o trabalho e para a vida em sociedade que, contraditoriamente, pela própria evolução, produziu também o “não-trabalho” .

5 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A educação corporativa pode ser conceituada conforme Vila Boas (2007) como a formação e desenvolvimentos humanos para a gestão de negócios, promovendo a geração, assimilação, difusão e aplicação do conhecimento organizacional por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua.

Para Eboli (2004), educação corporativa é um sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão de pessoas com base em competências, devendo instalar e desenvolver nos colaboradores, internos e externos, as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais.

Gdikian (2002), afirma que o objetivo da educação corporativa é o de minimizar a obsolescência do conhecimento e promover o alinhamento de um processo de aprendizagem continuado a estratégia organizacional, permitindo a adaptação do colaborador ao perfil do negócio.

Para Chiavenato (2004) o papel das organizações no aprendizado de seus funcionários está se ampliando cada vez mais. Dessa forma, a educação corporativa fornece o conhecimento de forma mais célere, garantindo menores custos, e permite que de forma sistêmica os colaboradores tenham acesso às fontes de conhecimento. Assim, a educação corporativa objetiva desenvolver competências, focar a estratégia do negócio, garantindo resultados de elevação na competitividade. Diferente de um modelo de treinamento tradicional que tem como objetivo desenvolver habilidade, focado em necessidades individuais e tem como resultados o aumento de habilidades.

Trata-se, portanto, de estimular a aprendizagem contínua para desenvolver atitudes, modos de pensamento, costumes, competências e uma visão do negócio, que possam equipar as pessoas de instrumentos que aprimorem suas atividades. O gerenciamento do conhecimento busca alinhar a educação das pessoas aos objetivos estratégicos da organização.

Segundo Eboli (2004, pag.61), “a qualidade de um sistema de educação corporativa depende da qualidade de pensamento de seus idealizadores, que deve ser balizados pelos sete princípios” conforme se pode observar na tabela abaixo:

Quadro 3: Os sete princípios de sucesso da educação corporativa

Princípios	Práticas
Competitividade	Obter o compromisso e envolvimento da alta cúpula com o sistema de educação; alinhar as estratégias, diretrizes e praticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio; implantar um modelo de gestão de pessoas por competências; conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.
Perpetuidade	Educação com o propósito de formar modelos mentais que conservem, transmitam, disseminem, reproduzam e transformem as crenças e valores organizacionais;
Conectividade	Adotar e implementar a educação inclusiva contemplando o público interno e o externo; implantar o modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências; integrar sistema de educação com o modelo de gestão do conhecimento; criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.
Disponibilidade	Utilizar de forma intensa tecnologia aplicada à educação; implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem medida por tecnologia); implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favorecem “a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”
Cidadania	Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais; comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando: a formação de atores sociais dentre e fora da

	empresa e a construção social do conhecimento organizacional.
Parceria	Parcerias internas: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem e de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem. Parcerias externas: estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.
Sustentabilidade	Torna-se um centro de agregação de resultados para o negócio; implementar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio; criar mecanismos que favoreçam a auto-sustentabilidade financeira do sistema.

Fonte: EBOLI (2004, pag. 60)

6 UNIVERSIDADE CORPORATIVA

As organizações que gerem com cuidado o planejamento estratégico permitem a associação desse à valorização de seus colaboradores e o consequente desenvolvimento de competências. Isso é um imperativo às corporações dos mais diversos seguimentos que procuram se manter competitivas. Assim, conforme Eboli (2004), a Universidade Corporativa funciona como um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências. Ela deve se utilizar da gestão por competências no desenvolvimento de pessoas, em todos os subsistemas de recursos humanos, como: recrutamento e seleção; atração e retenção de talentos; orientação e modelagem de cargo; planejamento de carreira; avaliação e desempenho; e, por fim, benefícios e remuneração

Para Meister (1999), a principal meta da Universidade Corporativa é manter a aprendizagem contínua dos colaboradores alinhada às estratégias organizacionais da empresa, provendo estrutura necessária para atualização constante das qualificações e do crescimento dos funcionários, a fim de cumprir estratégias empresariais da organização. Essa autora reconhece que há várias maneiras de tornar as Universidades Corporativas diferentes, mas enumera os dez princípios abaixo, que considera como base para a sua constituição e para o sucesso da empresa a qual constituiu. São eles:

1. Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização.
2. Considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não um espaço físico destinado a aprendizagem.
3. Elaborar um currículo que incorpore os três “Cs”: cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas.
4. Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã.

5. Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para os vários formatos de apresentação de aprendizagem.
6. Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendiz.
7. Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o “autofinanciamento” pelas unidades de negócio.
8. Assumir o foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem.
9. Criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos.
10. Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

Nesse último ponto que destaca o fator vantagem competitiva (Tavares e Vasconcelos 2007, *apud* SANTOS, 2008) afirma ela é elevada pelo uso das universidades corporativas afirmando que há um desenvolvimento de equipes capazes de mobilizar suas ações para que metas comuns possam ser alcançadas. Além disso, alavanca o diferencial competitivo de cada profissional, visando suas habilidades e conhecimentos, gerando crescimento pessoal e profissional, fazendo com que consequentemente sejam agente de mudanças nas organizações.

6.1 Universidade Corporativa e Universidade Tradicional

Com a mudança de mercado, a globalização, as novas tecnologias da informação e da comunicação, a velocidade da transmissão de dados e a conscientização dos consumidores, os sistemas de educação corporativos tornaram-se cada vez mais necessários para atualização do conhecimento. Nesse contexto, Ribeiro (1969, pag. 35), expõe considerações:

Demonstrou-se que uma universidade pode cumprir o seu papel de consolidação da ordem social vigente ou de agente de transformação nessa mesma ordem. As universidades que atuam como meras guardiãs do saber tradicional somente podem sobreviver enquanto suas sociedades se mantêm estáticas. Entretanto, quando estas começam a mudar, a universidade também se vê desafiada a alterar suas formas para servir às novas forças sociais. Quando não faz, provoca a florescimento do novo saber fora de seus muros e acaba sendo assaltada e transfigurada pelos mais capazes de expressá-lo. Ao contrario disso, as universidades que antecipam, na medida do possível, às transfigurações sociais podem converte-se em instrumento de superação ao atraso nacional, que, em certas circunstâncias contribui decisivamente para a transformação radical de suas sociedades.

Assim Meister (1999) afirma que as universidades corporativas surgiram com o intuito de cobrir os espaços deixados pelo ensino tradicional, para atender as demandas do conhecimento, que estabelece mudanças céleres, mas especialmente para criar programas de aprendizagem focalizados no negócio da empresa, visando à capacitação dos recursos humanos.

Podem-se visualizar no quadro 3 as funções das universidades tradicionais que possuem maior abrangência, enquanto as universidades corporativas se diferenciam pelo foco empresarial:

Quadro 4 - As funções da Universidade Tradicional e da Universidade Corporativa

Universidade Tradicional	Universidade Corporativa
Desenvolver competências essenciais para o mundo do trabalho	Desenvolver competências essenciais para o sucesso do negócio
Aprendizagem baseada em sólida Formação conceitual e universal	Aprendizagem baseada na prática dos negócios
Sistema educacional formal	Sistema do desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências
Ensinar crenças e valores universais	Ensinar crenças e valores da empresa e do ambiente de negócios
Desenvolver cultura acadêmica	Desenvolver cultura empresarial
Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade	Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes

Fonte: EBOLI, 1999, p.117.

6.2 Universidade Corporativa como fonte de vantagem competitiva

Conforme Eboli (2004), a universidade corporativa é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências. Dessa forma, a identificação das competências essenciais, que agregam valor ao negócio, é à base da competitividade organizacional e a base de um projeto de universidade corporativa que terá êxito.

Quanto ao conhecimento, Nonaka (1997) reforçam que ele está associado a um processo contínuo de inovação que resultam em vantagem competitiva para a empresa.

Meister (1999, pag. 7) registra a importância da qualificação como fator necessário para se obter vantagem competitiva nesse século:

“... a educação e qualificação da força de trabalho será a principal vantagem competitiva do século vinte e um. Motivo: está surgindo um conjunto totalmente novo de tecnologias que exigirão que o trabalhador médio, seja no setor administrativo ou de produção, adquira qualificações que não eram obrigatórias no passado. Essas qualificações vão além das responsabilidades necessárias para que o trabalhador se adapte às novas tecnologias e mudanças no mercado de trabalho”.

Senge (1998) associa a capacidade de a organização aprender como fonte de vantagem competitiva. Dessa forma, as empresas que se utilizam das universidades corporativas são formadas por pessoas que aprendem e alargam, ininterruptamente, a sua capacidade de gerenciar os conhecimentos que anseiam, onde se estimulam padrões de aprendizagem novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade, e as pessoas exercitam-se, continuamente, em aprender juntas.

Conforme vimos anteriormente, estratégia é “a arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades” (OLIVEIRA, 2001, pag. 175). A universidade corporativa trabalha os recursos humanos garantindo maior vantagem competitiva.

7 ESTUDO DE CASO¹

Nesse capítulo apresenta-se a instituição financeira tratada como estudo de caso, o Banco do Nordeste do Brasil.

7.1 Banco do Nordeste do Brasil

Nesse tópico apresentam-se informações gerais sobre a instituição, os objetivos estratégicos e a aspectos gerais sobre a educação corporativa no Banco do Nordeste do Brasil.

7.1.1 Informações Gerais

O Banco do Nordeste do Brasil S.A. (BNB) é uma instituição financeira múltipla criada pela Lei Federal nº 1649, de 19.07.1952, e organizada sob a forma de sociedade de economia mista, de capital aberto, tendo mais de 90% de seu capital sob o controle do Governo Federal. Com sede na cidade de Fortaleza, Estado do Ceará, o Banco atua em cerca de 2 mil municípios, abrangendo os nove Estados da Região Nordeste (Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe e Bahia), o norte de Minas Gerais (incluindo os Vales do Mucuri e do Jequitinhonha) e o norte do Espírito Santo.

É a maior instituição da América Latina voltada para o desenvolvimento regional, opera como órgão executor de políticas públicas, cabendo-lhe a operacionalização de programas como o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) e a administração do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE), principal fonte de recursos operacionalizada pela Empresa. Além dos recursos federais, o Banco tem acesso a outras fontes de financiamento nos mercados interno e externo, por meio de parcerias e alianças com instituições nacionais e internacionais, incluindo instituições multilaterais, como o Banco Mundial e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

O BNB é responsável pelo maior programa de microcrédito da América do Sul e o segundo da América Latina, o CrediAmigo, por meio do qual o Banco já

¹ Fonte: Banco do Nordeste.

emprestou mais de R\$ 3,5 bilhões a micro empreendedores. O BNB também opera o Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste (Prodetur/NE), criado para estruturar o turismo da Região com recursos da ordem de US\$ 800 milhões.

São clientes do Banco os agentes econômicos e institucionais e as pessoas físicas. Os agentes econômicos compreendem as empresas (micro, pequena, média e grande empresa), as associações e cooperativas. Os agentes institucionais englobam as entidades governamentais (federal, estadual e municipal) e não-governamentais. As pessoas físicas compreendem os produtores rurais (agricultor familiar, mini, pequeno, médio e grande produtor) e o empreendedor informal.

O BNB exerce trabalho de atração de investimentos, apóia a realização de estudos e pesquisas com recursos não-reembolsáveis e estrutura o desenvolvimento por meio de projetos de grande impacto. Mais que um agente de intermediação financeira, o BNB se propõe a prestar atendimento integrado a quem decide investir em sua área de atuação, disponibilizando uma base de conhecimentos sobre o Nordeste e as melhores oportunidades de investimento na Região.

7.1.2 Planejamento Estratégico do BNB no período 2013-2016

O Banco do Nordeste tem como missão: Atuar na promoção do desenvolvimento sustentável, como Banco Público competitivo e rentável.

Sua visão é: Ser o Banco preferido na Região Nordeste, reconhecido pela excelência no atendimento e efetividade na promoção do desenvolvimento sustentável.

Seus princípios e valores: justiça, honestidade, democracia, cooperação, disciplina, governança, sustentabilidade, compromisso, confiança, civilidade, transparência, igualdade e respeito.

O direcionamento estratégico do Banco está expresso nas seguintes estratégias:

Quadro 5: Estratégicas 2013-2016 - Banco do Nordeste

Atuar na promoção do desenvolvimento regional sustentável, como Banco Público competitivo e rentável. Integrar os programas de crédito às ações dos programas Brasil Sem Miséria, Crescer, Brasil Maior, Bolsa Família e Programa de Fomento às Atividades Produtivas Rurais.
Atender mínimo de 50% dos recursos do FNE para o semiárido e de 4,5% para cada Estado.
Diversificar as fontes de financiamento (BNDES, Fundo de Amparo ao Trabalhador e BID).
Promover inovação e difusão tecnológicas atreladas ao crédito, especialmente para os segmentos de pequeno porte.
Incrementar o crédito às exportações nordestinas.
Ampliar a participação de mercado na captação de recursos.
Elevar negócios com produtos de seguridade.
Elevar nível de competitividade dos produtos e serviços da área comercial ao padrão de mercado, inclusive com novas tecnologias bancárias.
Inserir o BNB como depositário das transferências da União para o Nordeste.

Aumentar a produtividade do Programa Crediamigo.
Desenvolver novos produtos para o cliente do Crediamigo.
Promover inclusão financeira, por meio da bancarização e da educação financeira.
Promover novos negócios nos diversos segmentos de clientes por meio de alianças estratégicas.
Associar crédito para empreendimentos de pequeno porte aos projetos estruturantes.
Oferecer ao cliente produtos e serviços com tecnologias móveis.
Revisar os processos de crédito e de renegociação de dívidas, reduzindo o tempo de atendimento.
Elaborar programas de capacitação do corpo gerencial em estratégias de negociação, gestão de resultados e gestão de equipes.
Utilizar tecnologias de ponta e uso intensivo de terminais de atendimento para produtos massificados.
Aperfeiçoar o programa de sucessão.
Expandir negócios com franquias e redes de negócios.

Fonte: Banco do Nordeste

7.1.3 Educação corporativa no Banco do Nordeste

O Banco do Nordeste implantou oficialmente sua Universidade Corporativa, em 15 de outubro de 2010. Ela é o resultado do projeto realizado em parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA-USP), que concebeu uma nova filosofia de atuação e parâmetros para uma prática educacional, com base em um modelo estratégico de gestão por competências.

A Universidade Corporativa do Banco do Nordeste do Brasil trabalha como uma ferramenta crucial para as estratégias da Organização, visando aumentar e consolidar a excelência de atuação do Banco do Nordeste, de forma ágil, contínua, efetiva e proativa, proporcionando condições aos empregados desenvolverem ou reforçarem as competências humanas desejadas, sempre baseadas nos princípios, valores e estratégias organizacionais.

O projeto de implantação vem sendo desenvolvido desde junho de 2009 e tem como objetivo promover a gestão do conhecimento e o desenvolvimento de competências de seus colaboradores por meio da educação continuada.

Focado no fortalecimento da cultura e imagem institucional, autossustentabilidade e desenvolvimento regional, o projeto tem como visão tornar-se, até 2015, centro de excelência na gestão do conhecimento na região Nordeste.

A Universidade adota como metodologia de ensino a abordagem andragógica, que consiste no processo de ensino-aprendizagem voltado especificamente para adultos, sendo estruturada a partir de cinco escolas de formação: Gestão, Negócios, Desenvolvimento Regional, Relacionamento Institucional e Suporte Corporativo.

Para alinhar as estratégias organizacionais ao desempenho de cada empregado, o modelo da Universidade Corporativa está estruturado em escolas de formação com o objetivo de prover soluções de aprendizagem nas diversas áreas, buscando agrupar temas que possuem uma forte relação entre si.

8 MÉTODOLOGIA DE PESQUISA

Nesse capítulo será apresentado o tipo de pesquisa realizada para estudo de caso na instituição financeira.

8.1 Tipo de Pesquisa

Nessa etapa foi realizada uma pesquisa de campo no Banco do Nordeste do Brasil. De acordo com Minayo (1994, p. 53), a pesquisa de campo é “o recorte que o pesquisador faz em termos de espaço, representando uma realidade empírica a ser estudada a partir das concepções teóricas que fundamentam o objeto da investigação”. Ou seja, é a escolha de uma área para aplicar a teoria da pesquisa.

Ainda conforme Minayo, para o embasamento desse trabalho foram obtidos dados secundários por meio de pesquisas bibliográficas utilizando materiais diversos, tais como dissertações, artigos, livros e teses e dados da própria instituição.

Aplicou-se uma pesquisa qualitativa, que segundo Neves (1996) “é a obtenção de dados descritivos mediante contato descritivo do pesquisador com a situação objeto do estudo”. Assim, foram aplicadas entrevistas descritivas com trinta por cento dos gestores da universidade corporativa do Banco do Nordeste do Brasil localizada na direção geral da instituição na cidade de Fortaleza. O público alvo da pesquisa focou os funcionários que trabalham diretamente com a universidade corporativa, visando captar as respostas às questões que norteiam o presente estudo com maior qualidade.

8.2 Técnica de Pesquisa

As informações aqui descritas foram captadas no Banco do Nordeste do Brasil, por meio de entrevista pré-estruturada (anexo) e a disponibilização de material institucional.

Ressalta-se que as informações dispostas nesse trabalho não têm a finalidade de expor a instituição financeira apresentando suas práticas internas. O objetivo almejado é alcançar um estudo acadêmico, a fim de exemplificar um caso de educação corporativa já instalado. Portanto, todas as dados aqui dispostos não almejem trazer prejuízo algum.

9 RESULTADOS

Neste capítulo será apresentada a análise de resultados obtidos pela pesquisa realizada no Banco do Nordeste do Brasil.

9.1 Análise de resultados

A partir das respostas obtidas comprova-se que o Banco do Nordeste enfatiza a atuação de seus empregados com a missão da instituição que visa promover a diminuição das desigualdades regionais e o desenvolvimento da Região Nordeste. Assim, foi implantada a Universidade Corporativa Banco do Nordeste com o objetivo ter um ambiente de aprendizagem que proporcionaria trocas de experiências e saberes entre os colaboradores, fazendo com que se desenvolvessem competências e maior preparo para enfrentar os desafios apresentados pela missão da Instituição.

Da mesma forma como citado por Eboli (2004), em que a educação corporativa é um sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão de pessoas com base em competências, a Universidade Corporativa Banco do Nordeste considera como fundamentais a identificação, formação e desenvolvimento de competências que incorporem valor ao negócio. Assim, a aquisição e o reforço das competências humanas alinham o desempenho de cada profissional às diretrizes estratégicas da empresa.

Os treinamentos são desenvolvidos de maneira estratégica para garantir, a partir da missão e visão do Banco do Nordeste, estímulos a inovação, capacitação, elevação patamar de qualificação dos colaboradores, motivação e comprometimento com os objetivos do negócio, gerando diferenciais competitivos para a organização que se transformam em vantagem competitiva.

Garantem-se com isso, diferenciais competitivos, tais como:

- A atualização contínua em relação aos conhecimentos, capacitando-os a disseminar conhecimento e exercer as funções, colocando-se a serviço da instituição, a fim de contribuir positivamente para os resultados institucionais.

- Elevação do potencial de cada profissional, visando alcançar habilidades e conhecimentos, gerando crescimento tanto no campo profissional como pessoal, capacitando-os a serem agentes de mudanças organizacionais.
- Desenvolvimento de equipes capazes de mobilizar ações para metas comuns que possam ser alcançadas, focando em resultados, para obtenção de sustentabilidade institucional.

Com relação à aprendizagem contínua, pode-se considerar que o Banco mantém sempre a disposição dos colaboradores, ferramentas que incentivam a qualificação, por meio de ambiente de aprendizagem virtual que é acessível em qualquer terminal de computador, vídeo aulas, aulas presenciais nos centros de treinamentos e incentivo aos programas de graduação, especialização e pós-graduação, mantendo o conhecimento em qualquer hora e lugar.

Os cursos de aprendizagem virtual são disponibilizados de acordo com o planejamento estratégico do banco, oferecendo o conhecimento atrelado às necessidades do banco. Qualquer funcionário pode participar dos cursos oferecidos. É fornecido material que pode ser impresso. Cada curso possui orientadores que respondem a dúvidas, caso necessário. No final de cada atividade é fornecido certificados, como apresentado na figura abaixo, que se agregam ao currículo do colaborador.

Figura 4: Certificado: Comunidade Virtual de aprendizagem do Banco do Nordeste



Fonte: Arquivo pessoal do autor

Nesse ponto ratifica-se o que afirma Gomes (2003), a nova realidade exige qualificações cada vez mais elevadas para qualquer área profissional ou qualquer posto de serviço, tornando as necessidades educacionais das populações cada vez maiores e, por esse motivo, a formação continuada uma exigência.

Um dos objetivos do Banco do Nordeste é contribuir para a função social, valorizando o relacionamento com os clientes e parceiros externos. Um exemplo é o programa CrediAmigo que se se insere na missão do Banco do Nordeste como forma de “promover o desenvolvimento sustentável da Região Nordeste do Brasil por meio de financiamento e suporte à capacitação técnica aos agentes produtivos regionais”. Esse programa oferece microcrédito a um público que não tem cultura financeira. Por isso, a abordagem é bem diferente do relacionamento tradicional banco-cliente. Em suma, a abordagem do microcrédito requer contato direto intenso do assessor de crédito com os clientes.

A figura do assessor é a chave para o bom funcionamento da engrenagem que começa na diretoria do Banco do Nordeste, por meio do departamento de

micro-finanças, antes de chegar ao tomador do empréstimo. O assessor opera na aproximação inicial com os clientes, geralmente na própria comunidade, conhecendo-lhes e avaliando-se o perfil e esclarecendo dúvidas sobre o financiamento de microcrédito. Aqui se inicia um relacionamento que vai se estender até o pagamento da última parcela do empréstimo, podendo ser renovado.

Assim, o papel da educação e treinamento desses colaboradores é de extrema importância. Pois, eles são os agentes que levam a empresa até o cliente. Conforme foi visto, Eboli (2004) cita que a educação corporativa deve ser desenvolvida nos colaboradores, internos e externos, as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais.

Quanto às parcerias, o Banco do Nordeste, por meio de sua Universidade Corporativa, busca sempre manter relacionamentos com especialistas em diversas áreas das ciências, para a execução de treinamentos, palestras ou programas contínuos de aprendizagem. Recorre, também, a instituições de ensino, pesquisa e aprendizagem para manter seus currículos atualizados.

A Universidade Corporativa Banco do Nordeste tem o seu desempenho acompanhado por meio de indicadores definidos, que permitem avaliar os aspectos qualitativos e quantitativos de entrega das atividades de educação. Em 2009, a área de Educação Corporativa do Banco do Nordeste ofertou mais de 29 mil oportunidades de treinamento, possibilitando capacitação para 94% dos funcionários. Atendendo-se, assim, ao que Bateman (1998) afirma quanto a estabelecer padrões de desempenho que indiquem o progresso rumo aos objetivos de longo prazo; o fornecimento de feedback às pessoas, sobre seu progresso e desempenho; e a identificação de problemas através da comparação entre dados de desempenho e os padrões estabelecidos para execução de ações para corrigir problemas.

Quanto à forma que a Universidade Corporativa Banco do Nordeste utiliza-se para consolidar o conhecimento, conforme foi citado Nonaka (1997), passa por cinco etapas, são elas: conhecer a realidade do Banco do Nordeste, sensibilizar e estimular a visão de mundo, prover formação, aplicar à realidade e consolidar o conhecimento.

Quadro 6: Transformação do conhecimento subjetivo (tácito) para um conhecimento objetivo (explícito) no Banco do Nordeste:

Conhecer a realidade do Banco do Nordeste	A instituição busca através de palestras, cursos e eventos, e da divulgação da missão do Banco do Nordeste, impregnar valores da cultura do banco, estimular a reflexão e debates, fomentar a socialização e troca de experiências.
Sensibilizar e estimular a visão de mundo.	Ainda focando em palestras, cursos e eventos o banco apresenta novas perspectivas e modelos fomentando a reflexão crítica de seus colaboradores.
Prover formação	A partir da realidade do banco coloca-se em prática cursos que se adéquem às necessidades para construção do conhecimento.
Aplicar à realidade	Nesse ponto é utilizada a experiência dos colaboradores com estímulo a reflexão e aplicação prática dos conhecimentos.
Consolidar conhecimento	Por fim, os conhecimentos são registrados e documentados. Mas, inicia-se um novo ciclo de melhorias e mudanças, a partir da avaliação da aplicação do conhecimento adquirido à realidade do Banco do Nordeste.

Fonte: Banco do Nordeste

Dessa forma a aprendizagem é colocada em uma situação permanente entre teoria (perspectivas, modelos, métodos e ferramentas) e a realidade organizacional.

Por fim, as vantagens obtidas ao longo do período de adoção do processo de educação corporativa no Banco do Nordeste do Brasil é a criação de uma organização de aprendizagem do conhecimento. Assim, o processo de desenvolvimento dos recursos humanos passaram a ter caráter contínuo, por meio do conhecimento gerado, compartilhado e acumulado, proporcionando o desenvolvimento de competências alinhadas às estratégias da organização.

9 CONCLUSÃO

Diante do que foi apresentado ao longo desse trabalho acredita-se na ratificação da proposta inicial apresentada, considerando como afirmativo que a gestão do conhecimento através das universidades corporativas implica diretamente no sucesso estratégico das organizações.

A gestão do conhecimento praticada com uma cultura de aprendizagem contínua são princípios que levam a organização a se tornar mais competitiva no mercado globalizado. Considerando que a concorrência é cada vez mais acirrada e as empresas são obrigadas a um permanente estado de alerta no sentido de orientarem-se cada vez mais em busca de diferenciação no mercado para manter posições conquistadas.

As universidades corporativas representam uma consultoria provedora de soluções de aprendizagem, gerindo e desenvolvendo conhecimento e competências, alinhados ao planejamento estratégico da organização. O que gera para as empresas uma maior vantagem competitiva. Pois, a educação e a qualificação se consolidam como a força de trabalho do século XXI, devido à velocidade com que as novas tecnologias e as mudanças no mercado de trabalho surgem a cada período.

Pode-se concluir que a universidade corporativa é um instrumento que alinhado a estratégia da organização, contribui para o desenvolvimento de competências, influenciando no desenvolvimento da empresa e do negócio.

O objetivo principal foi atingido e a hipótese inicial foi satisfatoriamente comprovada. Porém, a presente apresentação pode ainda ser ampliada. Sugere-se em trabalhos futuros que possam se expandir o referencial teórico ora pesquisado, bem como um maior detalhamento do estudo de caso, considerando ampliar quantitativamente os resultados.

REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan E. Contreras. **Estratégias Empresariais**. Disponível em: <<http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/empresarial/2.pdf>>. Acessado em 13/04/2014

BARRETO, Lina Sandra. **Maestro: uma ferramenta de planejamento e desenvolvimento de conteúdos em formato hipertexto como instrumento de gestão do conhecimento**. Disponível em: <http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista_PDF_Doc/2002_Maestro_Ferramenta_Planejamento_Desenvolvimento_Lina_Barreto.pdf>. Acessado em 10/04/2014

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. 1. ed.; 2. tiragem. São Paulo: Atlas, 1998.

CAETANI, Alberto Pavlick; FARIAS, Everton da Silveira; MUNIZ, Raquel Janissek; STEFFANELLO, Marinês. **A Execução Estratégica na Perspectiva da Gestão dos Processos Internos: Oportunidades e Desafios em uma Refinaria de Petróleo**. Artigo. Rio de Janeiro, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 208 p.

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

GDIKIAN, Elizabeth, Ayres. A educação crucial. **Revista T&D**. São Paulo, Ano X. Ed. 114,20-22, junho, 2002.

GOMES, Débora D. **MBA Educação – Escola que aprende**. Rio de Janeiro: OR Editor Produtor Editor, 2003.

GUIMARÃES, Mirna Santiago. **Gestão do conhecimento baseado na análise de GAP de competências: um estudo de caso do DETRAN-RN**. Tese de mestrado. UFRN. Centro de Tecnologia. Rio Grande do Norte, 2008.

LORENZO, Izilda. **Planejamento Estratégico e Controle**. São Paulo: Universidade Paulista – unip, 2009.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MARKOVITCH, Jacque. **Capital Humano**. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/revista-temas-empresariais/assets/revista-tematica-09.pdf>>. Acessado 02/04/2014.

MARTINS, Hélio Tadeu. **Gestão de Carreiras na Era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

MEISTER, J. **Educação Corporativa: a Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas**. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria método e criatividade**. 17ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994. 80 p.

NONAKA, Ikugiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento da empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djalma P.R.,. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 13º ed. São Paulo: Atlas. 1999.

Pereira, Marco Antonio. **Curso de Gestão Voluntária: Gestão Estratégica**. Disponível em: <<http://www.marco.eng.br/terceirosetor/cursos-palestras/GE-3setor.pdf>>. Acessado em 14/04/2014

PAGNOZZI, L. **“Gestão do Conhecimento: Programa de Educação Corporativa como diferencial competitivo na formação continuada de docentes”**. Universidade Federal de Santa Catarina, dissertação de mestrado na área de Engenharia de Produção, Florianópolis, 2002.

RICARDO, Eleonora Jorge (org.). **Gestão da educação corporativa**. 1.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

RINK, B. **Treinamento Experiencial ao Ar Livre: Uma revolução em educação empresarial**. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2004.

SANTOS, Marcelo Barbosa. **Alinhamento estratégico e contribuições para o desenvolvimento de competências organizacionais**. Tese de mestrado. Faculdade Paulista. Departamento de Ciências Humanas. São Paulo, 2008.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990

STWART, Thomas A. **Capital Intelectual – A Nova Vantagem competitiva das Empresas**. 8ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, Andréa. **Universidades corporativas x educação corporativa: o desenvolvimento do aprendizado contínuo**. Qualitymark, 2001.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo. Negócio Editora, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant; RAMOS, David Ricardo Moreira. **Motivos Para a Criação de Universidades Corporativas – Estudo de Casos**. Revista de Administração Mackenzie. São Paulo, 2002.

ANEXO

1. Quando começou o amadurecimento da ideia de implantação do programa de educação corporativa no Banco do Nordeste do Brasil?
2. O modelo de aprendizado trabalha a gestão de pessoas por competências?
3. Quais os métodos, recursos ou técnicas são utilizados nos treinamentos?
4. Os treinamentos objetivam estimular a competitividade alinhada às estratégias da organização?
5. O aprendizado é incentivado de forma contínua?
6. A instituição disponibiliza formas virtuais de aprendizagem que facilitem treinamentos a distancia?
7. Além do treinamento dos funcionários, o conhecimento ultrapassa o ambiente da empresa chegando a parcerias externas?
8. Existem parcerias externas que agreguem conhecimento para organização?
9. Quais os meios de mensuração de indicadores de desempenho o Banco do Nordeste do Brasil utiliza?
10. Como a instituição gerencia a transformação do conhecimento subjetivo (tácito) para um conhecimento objetivo (explícito), que proporcionará resultados mensuráveis?
11. Quais as vantagens obtidas ao longo desse período de adoção do processo de educação corporativa no Banco do Nordeste do Brasil?