

Universidade Católica de Santos
Unisantos

Mestrado em Gestão de Negócios

GESTÃO DO CONHECIMENTO:
Reflexos da universidade corporativa na
gestão do conhecimento em empresas do setor financeiro.

Paulo Roberto Alves

Santos
2008

Universidade Católica de Santos

Unisantos

Mestrado em Gestão de Negócios

**GESTÃO DO CONHECIMENTO:
Reflexos da universidade corporativa na
gestão do conhecimento em empresas do setor financeiro.**

Paulo Roberto Alves

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Negócios.

Área de concentração: Estratégia e Competitividade.

Orientador: Prof. Dr. Belmiro João

Santos
2008

Dados Internacionais de Catalogação
Sistema de Bibliotecas da Universidade Católica de Santos - UNISANTOS
SibiU

A474g ALVES, Paulo Roberto
GESTÃO DO CONHECIMENTO: Reflexos da universidade corporativa na gestão do conhecimento em empresas do setor financeiro . / Paulo Roberto Alves – Santos: [s.n.] 2008.
97 f. ; 30cm. (Dissertação de Mestrado - UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS, Programa em Gestão de Negócios).

I. ALVES, Paulo Roberto. II. Título

CDU: 65.01
(043.3)

Data: _____

BANCA EXAMINADORA

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos

Aos Professores **Belmiro João e Marisa Éboli**, pela atenção e auxílio que me dispensaram para a realização deste trabalho;

Aos **Colegas**, pelas trocas de idéias. Não menciono os nomes para não correr o risco de deixar alguém de fora;

Ao meu **Pai (in memoriun) e Professor** pelo apoio nas horas difíceis deste desenvolvimento;

Aos meus **filhos** que tanto se orgulham deste feito;

E a todos que, de uma forma ou de outra, contribuíram para este ato.

RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo fazer um estudo das práticas que tem favorecido a integração entre a Universidade Corporativa e a Gestão do Conhecimento. Parte-se da hipótese substantiva de que a Universidade Corporativa (UC) deve, além dos benefícios inerentes da educação, auxiliar as Corporações que a implantaram na Gestão do Conhecimento (GC). O tema é relevante, dada a pouca literatura que discuta UC e GC. A relação entre o aproveitamento da UC e da GC deve possibilitar, aos gestores das empresas, o estabelecimento de mais um caminho para o sucesso das corporações. A presente pesquisa também amplia a base empírica dos estudos relacionados com a GC e UC e chama a atenção para novos aspectos da Gestão do Conhecimento.

A pesquisa faz uso do método *survey* com vistas a identificar o número de bancos brasileiros comerciais, com sede na cidade de São Paulo que possuem UC e GC integrados e o tipo de esforço que foi realizado para esta integração, além disso também quantifica entre as empresas pesquisadas as mantêm estas áreas próximas a Presidência das empresas e evidencia facilidades para implementação da GC em organizações que pratiquem a EC.

ABSTRACT

The object of this study is the set of practices that have favored the integration between the Corporate University and Knowledge Management. The fundamentals are that the Corporate Universities should support corporations in the process of Knowledge Management, besides the collateral benefits on continuing education and executive training programs. The contribution of this matter lies on the evident aspect of lack of literature regarding the theme. The study intents are also focused on broaden up the repertoire available of empiric basis of knowledge regarding UC and KM.

The essay is supported by research conducted through the method of surveys. It is concentrated on a number of commercial banks, based in São Paulo, Brazil, that had integrated the concepts of Corporate University and KM. It quantifies and compels all sorts of efforts made in order to achieve that integration, besides investigating why the companies surveyed had kept these areas near to the residence of the presidency of the companies, and the influence of this matter over the process of the implementation of KM in organizations which have Corporate University engaged.

Lista de figuras

Figura 3.1: Estrutura do Sistema Financeiro Nacional	30
Figura 3.2: Cargos por gênero	34
Figura 3.3: Faixa Etária	34
Figura 3.4: Cargos por idade	35
Figura 3.5: Escolaridade	35
Figura 3.6: Bolsa de Estudo e beneficiários por curso	36
Figura 3.7: Organograma típico de um Banco Comercial	41
Figura 4.1: C.H.A.	47
Figura 4.2: Os sete princípios de sucesso	51
Figura 4.3: Gráfico Organizacional	59
Figura 4.4: Gráfico Templo	60
Figura 4.5: Gráfico Pirâmide	61
Figura 4.6: Dois tipos de conhecimento	64
Figura 4.7: quatro modos de conversão do conhecimento	65
Figura 4.8: Cadeia do Conhecimento	66
Figura 4.9: Modelo de Aprendizagem Organizacional	67
Figura 5.1: Existência de UC no banco	74
Figura 5.2: Existência de GC no banco	75
Figura 5.3: Início da UC no banco	75
Figura 5.4: Início da UC no banco	76
Figura 5.5: Principais fontes de transferência do conhecimento	77
Figura 5.6: Confirmam a existência de barreiras	78
Figura 5.7: Localização das barreiras	79

Figura 5.8: Preocupação com a transferência do conhecimento	80
Figura 5.9: Responsável pela GC no banco	81
Figura 5.10: Responsável pela UC no banco	81
Figura 5.11: Contribuição da UC na GC do banco	82
Figura 5.12: Onde houve a contribuição	83
Figura 5.13: Existência de reuniões formais entre UC e GC	83
Figura 5.14: Participação do reitor nas reuniões estratégicas	84
Figura 5.15: Participação do gestor da GC nas reuniões estratégicas	85

Lista de quadros

Quadro 4.1 Diferenças entre o modelo antigo de empresa e do séc. XXI	46
Quadro 4.2: Definições de treinamento	48
Quadro 4.3: Mudança de paradigma dos centros de treinamento para EC	49
Quadro 4.4: Barreira do indivíduo para o time	69
Quadro 4.5: Barreira do time para o indivíduo	69
Quadro 4.6: Barreira da organização para o time	70
Quadro 4.7: Barreira do time para organização	70
Quadro 4.8: Barreiras entre organizações	71
Quadro 4.9: sumário do impacto das origens das barreiras	71
Quadro 4.10: Modelo proposto por Kwan e Cheung para vencer barreiras	72

Lista de tabelas

Tabela 3.1: Número de Bancos existentes no Brasil	31
Tabela 3.2: Lista dos maiores Bancos do Brasil, por Ativo	31

Tabela 3.3: Rede de Atendimento	32
Tabela 3.4: Contas	33
Tabela 3.5 Bancos participantes da pesquisa 28 (06); 36 (05); 33 (04); 40 (03)	33

Lista de abreviaturas e siglas

BACEN	- Banco Central
CDB	-Certificado de Depósito Bancário
CDC	-Crédito Direto ao Consumidor
CDCI	-Crédito Direto ao Consumidor com Interveniência
CG	-Contas Garantidas
CKO	-Chief Knowledge Officer
CVM	-Comissão de Valores Mobiliários
CLO	-Chief Learning Officer
CP	-Crédito Pessoal
DT	-Desconto de Títulos
EC	-Educação Corporativa
FEBRABAN	-Federação Brasileira de Bancos
GC	-Gestão do Conhecimento
HM	-Hot Money
IBGE	-Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES	-Instituição de Ensino Superior
LC	-Letra de Câmbio
PNAD	-Pesquisa Nacional por Amostra em Domicílios
RDB	-Recibo de Depósito Bancário

SPC	-Serviço de Proteção ao Crédito
SUSEP	-Superintendência de Seguros Privados
UC	-Universidade Corporativa

SUMÁRIO

Apresentação

Capítulo 1—INTRODUÇÃO	15
1.1—Antecedentes	15
1.2—Problema da pesquisa	16
1.3—Justificativas da pesquisa	17
1.4—Objetivos	17
1.5—Limitações	18
1.6—Definições	18
1.7—Estrutura da pesquisa	18
Capítulo 2—METODOLOGIA	20
2.1—Escolha da metodologia	20
2.2—Escolha dos constructos teóricos	20
2.3—Filosofia da pesquisa	21
2.4—Abordagem da pesquisa	21
2.5—Horizonte de tempo	22
2.6—Método de coleta de dados	22
2.7—Justificativa do método e das técnicas utilizadas	23
2.8—Técnicas de análise	23
2.9—Definições operacionais da pesquisa	23
2.10—Universo populacional e amostral	26
2.11—Método Empírico e Questionário	25
2.12—Operacionalização da pesquisa	26
Capítulo 3—OBJETO DA PESQUISA	28
3.1—Histórico	28
3.2—Sistema Financeiro Nacional	29
3.3—Descrição de um Banco Típico	39
Capítulo 4—REFERENCIAL TEÓRICO	42
4.1—Histórico da educação corporativa	42
4.2—Conceito da universidade corporativa	45
4.3—Gestão do conhecimento – conceitos básicos	62
4.4—Barreiras de transferência do conhecimento	68
Capítulo 5—ANALISE DOS DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA	73
Capítulo 6—CONCLUSÕES DA PESQUISA	86
6.1—Considerações sobre os resultados da pesquisa	86
6.2—Conclusão Geral	89
6.3—Recomendações	91
Referências	92
Anexos	97

Apresentação

Este trabalho refere-se a pesquisa – no campo da administração gerencial – que investiga o apoio da Universidade Corporativa na Gestão do Conhecimento em empresas do setor financeiro brasileiro na cidade de São Paulo.

O capítulo 1 está subdividido em seis seções a primeira 1.1 trata dos antecedentes relacionados a esta pesquisa, assim como informações relevantes sobre o assunto; a seção 1.2 apresenta o problema da pesquisa; a 1.3 apresenta os objetivos geral e específicos desta pesquisa; enquanto que a seção 1.4 apresenta as limitações; a seção 1.5 as definições importantes para a compreensão do tema e finalmente a seção 1.6 apresenta um esboço dos capítulos para mostrar uma estrutura compreensível da pesquisa.

O capítulo 2 explica o método usado nesta pesquisa. Esta subdividido em 12 seções, a primeira 2.1 trata da escolha da metodologia; a segunda 2.2 da escolha dos constructos teóricos; a 2.3 da filosofia da pesquisa; a 2.4 da abordagem da pesquisa; a 2.5 do horizonte de tempo; a seção 2.6 do método de coleta de dados; enquanto que a seção 2.7 das justificativas dos métodos e técnicas; a 2.8 das técnicas de análise; a 2.9 das definições operacionais da pesquisa; a 2.10 do universo populacional da pesquisa; a 2.11 apresenta o método empírico e o questionário que será utilizado e, finalmente a seção 2.12 apresenta operacionalização da pesquisa.

O capítulo 3 está dividido em 3 seções. A primeira, 3.1, trata do histórico da atividade bancária; a segunda, 3.2, trata do sistema financeiro nacional, estrutura e características funcionais e por último, a seção 3.3, trata da descrição de um banco típico comercial do sistema financeiro brasileiro.

O capítulo 4 contém a apresentação dos conceitos da gestão do conhecimento e da educação corporativa até o nível de detalhe a que interessa a este trabalho. Está subdividido em quatro seções: a primeira, 4.1, trata educação corporativa, iniciando pelo histórico, seguido pelos conceitos que estão apresentados na seção 4.2, a seção 4.3 são apresentados os conceitos básicos a respeito da gestão do conhecimento, na seguinte, 4.4, são consideradas as barreiras da transferência do conhecimento.

O *capítulo 5* apresenta a análise dos dados e os resultados da pesquisa.

O capítulo 6 sumariza a pesquisa e apresenta as partes mais importantes da pesquisa. As conclusões são extraídas e as diferenças e similaridades são indicadas. Finalmente as sugestões para estudos adicionais são apresentadas.

GESTÃO DO CONHECIMENTO:

Reflexos da universidade corporativa na gestão do conhecimento em empresas do setor financeiro.

Capítulo 1 – Introdução

Este capítulo está subdividido em seis seções a primeira 1.1 trata dos antecedentes relacionados a esta pesquisa, assim como informações relevantes sobre o assunto; a seção 1.2 apresenta o problema da pesquisa; a 1.3 apresenta as justificativas desta pesquisa, a seção 1.4 apresenta os objetivos geral e específicos desta pesquisa; enquanto que a seção 1.5 apresenta as limitações; a seção 1.6 as definições importantes para a compreensão do tema e finalmente a seção 1.7 apresenta um esboço dos capítulos para mostrar uma estrutura compreensível da pesquisa.

1.1 Antecedentes

Morin (2004) afirma que uma empresa produz objetos e serviços para o consumo. Ao produzir ela se autoproduz, produzindo também os elementos necessários à sua sobrevivência e organização, “se auto-mantém, se auto-repara se necessário, e, se as coisas não vão bem, auto desenvolve-se enquanto desenvolve a sua produção. Aquele que produz coisas, produz ao mesmo tempo a si próprio; o produtor é o seu próprio produto.” (p. 18)

A sociedade, por exemplo, é feita das interações dos indivíduos que a constituem. Como uma organização e uma organizadora, a própria sociedade retroage para produzir os indivíduos por meio da educação, linguagem e escola. Desta forma, os indivíduos produzem a sociedade e esta produz os indivíduos que a produzem, num ciclo espiral evolutivo. Assim, a universidade corporativa associada à gestão do conhecimento pode, em muito, auxiliar na organização desta complexidade produto-produtor ou, ainda, indivíduo–empresa.

Paralelamente ao surgimento das teorias da aprendizagem organizacional, assiste-se, no campo da organização do trabalho, o movimento de passagem da lógica do posto de trabalho à lógica da competência (ZARIFAN 2001, p.25). A ligação entre aprendizagem e competências, já presente em Argyris (1996), aparece estabelecida em Drejer (2000), que considera a aprendizagem organizacional como o ponto de partida natural para a formulação de um modelo de desenvolvimento de competências. Para Argyris (1996), a teoria da aprendizagem organizacional é a chave para a compreensão do desenvolvimento de competências.

A hipótese teórica que sustenta a associação pretendida parte da constatação de que aprendizagem e conhecimento são construtos elaborados de maneira distinta. Tomando o conhecimento como objeto, como “o que” dos processos cognitivos, teria o desenvolvimento das competências como intermediação processual na busca do conhecimento. Porém, tomando a competência como objeto, o fenômeno da aprendizagem é que surge como o processo, o “como” necessário à competência.

Algumas organizações têm usado recursos próprios e específicos, orientados para os objetivos estratégicos empresariais, consubstanciados em programas sob a designação de universidade corporativa. A presente pesquisa argumenta que, pelas suas especificidades, os programas das universidades corporativas (UC) são efetivos e colaboram para a gestão do conhecimento (GC).

1.2 Problema de Pesquisa

Para a presente pesquisa o problema que se apresenta é: a universidade corporativa auxilia na gestão do conhecimento em empresas do setor financeiro (bancos comerciais e caixas econômicas) na cidade de São Paulo?

1.3 Justificativa da Pesquisa:

O tema da presente pesquisa é o da aprendizagem corporativa e justifica-se porquanto vem adquirindo um especial interesse por parte dos pesquisadores como Bartlett e Ghoshal (1987), que argumentam que as organizações que agora concorrem entre si por clientes e mercados, em escala jamais vista, têm sido levadas a competirem também por um recurso elevado à categoria de o mais importante de todos: o talento humano. Mais especificamente a pesquisa debruça-se sobre o conhecimento adquirido em universidades corporativas e seu impacto na gestão do conhecimento.

O tema também é importante dada a pouca de literatura que discuta o impacto da universidade corporativa na gestão do conhecimento.

A presente pesquisa também se justifica na medida em que deverá ampliar a base empírica dos estudos relacionados com a gestão do conhecimento e a universidade corporativa.

1.4 Objetivos

Os objetivos desta pesquisa são:

1.4.1 Objetivo Geral:

O objetivo geral desta pesquisa é identificar o quanto a prática da educação corporativa (EC) influencia na gestão do conhecimento em empresas do setor financeiro localizadas na cidade de São Paulo.

1.4.2 Objetivos Específicos:

Este trabalho tem como primeiro objetivo específico, analisar similaridades e complementaridades entre as práticas de EC e GC.

O segundo objetivo é descobrir se as empresas pesquisadas mantêm estas áreas próximas a Presidência das empresas.

O terceiro e último objetivo é evidenciar facilidades para implementação da GC em organizações que pratiquem a EC.

1.5 Limitações

O sistema financeiro nacional é muito amplo e composto por instituições financeiras captadoras de depósito à vista, instituições como bancos de investimento e bancos de desenvolvimento, além de intermediários ou auxiliares financeiros como bolsa de valores e bolsa de mercadorias e de futuro e entidades ligadas aos sistemas de previdência e seguros. Esta pesquisa limita-se a instituições financeiras captadoras de depósito à vista, mais especificamente bancos comerciais e caixas econômicas, cujas sedes e as mais significativas operações estão localizadas na cidade de São Paulo, maior centro financeiro do país.

1.6 Definições

Esta pesquisa faz o uso dos termos universidade corporativa e educação corporativa indistintamente, visto que durante o período de pesquisa bibliográfica (2º. Semestre de 2007), não foi encontrada distinção relevante ou absoluta entre os termos.

Tanto Eboli (2004) e Bayma (2004), no Brasil, quanto Meister (1999) e Allen (2007), nos Estados Unidos, fazem uso do termo universidade corporativa quando se referem à instituição, a unidade corporativa dedicada a educação e o termo educação corporativa é usada pelos mesmos quando estes dizem respeito à prática da educação na corporação.

1.7 Estrutura da Pesquisa

O *capítulo um* trata da introdução.

O *capítulo dois* apresenta o método escolhido para a pesquisa. Traz informações tais como a escolha da metodologia, filosofia da pesquisa, abordagem da pesquisa e o método empírico.

O *capítulo três* tece considerações quanto ao objeto de estudo que é constituído de instituições financeiras brasileiras, mais especificamente os bancos. Tais considerações facilitarão o entendimento da pesquisa.

O *capítulo quatro* inclui teorias sobre universidade corporativa e gestão do conhecimento.

O *capítulo cinco* apresenta a análise dos dados encontrados e os resultados da pesquisa.

O *capítulo seis* sumariza a pesquisa e apresenta as partes mais importantes da pesquisa. As conclusões são extraídas e as diferenças e similaridades são indicadas. Finalmente as sugestões para estudos adicionais são apresentadas.

Capítulo 2 – Metodologia

Este capítulo explica o método usado nesta pesquisa. Esta subdividido em 12 seções, a primeira 2.1 trata da escolha da metodologia; a segunda 2.2 da escolha dos constructos teóricos; a 2.3 da filosofia da pesquisa; a 2.4 da abordagem da pesquisa; a 2.5 do horizonte de tempo; a seção 2.6 do método de coleta de dados; enquanto que a seção 2.7 das justificativas dos métodos e técnicas; a 2.8 das técnicas de análise; a 2.9 das definições operacionais da pesquisa; a 2.10 do universo populacional da pesquisa; a 2.11 apresenta o método empírico e o questionário que será utilizado e, finalmente a seção 2.12 apresenta operacionalização da pesquisa.

2.1 Escolha da Metodologia

Esta pesquisa trata das possibilidades e dos benefícios advindas das práticas simultâneas ou indistintamente precedidas da UC e da GC. Este modelo ajudará a explicar e a examinar o problema de pesquisa.

2.2 Escolha dos Construtos Teóricos

Para compreender como os bancos utilizam as práticas da UC e da GC a literatura sobre o assunto foi pesquisada e estruturada, no capítulo 4 – Referencial Teórico, da seguinte forma: apresentação dos conceitos da gestão do conhecimento e da educação corporativa até o nível de detalhe a que interessa a este trabalho. Está subdividido em quatro seções: a primeira, 4.1, trata educação corporativa, iniciando pelo histórico, seguido pelos conceitos que estão apresentados na seção 4.2; na seção 4.3 são apresentados os conceitos básicos a respeito da

gestão do conhecimento e na seguinte, 4.2, são considerados as barreiras da transferência do Conhecimento.

2.3 A Filosofia da Pesquisa

De acordo com Saunders *et al* (2003) há três diferentes visões nos processos de pesquisa na literatura.

Positivismo: é a filosofia caracterizada pela confiança no método científico e das ciências como toda fonte de conhecimento. Esta abordagem metodológica é baseada na visão na qual as ciências sociais, ciências naturais e experiências são a fonte exclusiva de toda informação confiável. O pesquisador deve assumir o papel de um analista objetivo e independente. O pesquisador não deve afetar nem ser afetado pelo assunto da pesquisa.

Alguns críticos do positivismo dizem que a complexidade do mundo dos negócios torna impossível ter leis definitivas do mesmo modo que em outras ciências.

Os *Interpretativistas* acreditam que a habilidade para generalizar não tem importância crucial e que detalhes de diferentes situações são necessários para compreender a realidade.

Realismo é baseado na idéia de que há forças sociais, as quais em grande escala, afetam pessoas sem que estas se percebam dessas influências. Estas forças irão influenciar pessoas na sua interpretação e comportamentos.

Esta pesquisa é, portanto considerada positivista.

2.4 A abordagem da Pesquisa

A abordagem da pesquisa pode ser indutiva ou dedutiva. Uma abordagem dedutiva significa que a pesquisa é baseada em teorias existentes para a formulação de hipóteses e, então, projetar uma estratégia para testar essa hipótese. Os resultados do teste servem para confirmar ou refutar as teorias originais. É também denominada de abordagem “*top-down*”. A abordagem indutiva começa com observações e medidas. Essas observações são usadas para encontrar padrões, que podem ser usados para explorar hipóteses que finalmente (*will end up*) ajudarão a desenvolver teorias. A abordagem indutiva é chamada também de “*botton-up*”. A abordagem indutiva é mais exploratória e fechada que a abordagem dedutiva. A abordagem dedutiva está refletida nesta, pesquisa uma vez que está baseada nas observações e análises dos questionários respondidos pelos gestores das UCs e/ou GCs nos bancos.

2.5 Horizonte de tempo

No estágio inicial de planejamento desta pesquisa é importante decidir se a pesquisa será um estudo de um fenômeno particular em um momento particular de tempo ou será a representação de eventos num período. O estudo de um fenômeno particular de tempo é chamado de *cross-sectional*. Este é mais comum quando usamos uma estratégia de *survey*, mas pode ser usado, também, quando realizamos uma pesquisa qualitativa. O estudo é chamado longitudinal e é usado para estudar mudanças ou desenvolvimento sobre um período de tempo.

Esta pesquisa será conduzida em bancos comerciais com suas sedes na cidade de São Paulo em um determinado instante. Esta pesquisa não pretende mostrar qualquer mudança ou desenvolvimento sobre o tema. Um fenômeno particular em um determinado momento será estudado, o que torna o horizonte de tempo *cross-sectional*.

2.6 Método de coleta de dados

Dados são divididos em secundários e primários e ambos são utilizados nesta pesquisa. Dados secundários serão coletados nas observações, nas entrelinhas e nos eventuais comentários realizados pelos respondentes. Dados primários são coletados por meio de questionários aplicados em entrevistas nos bancos selecionados.

2.7 Justificativa do método e das técnicas utilizadas

Esta pesquisa fez uso do método *survey*. A *survey*, ou enquête (Creswell, 1994), é uma pesquisa realizada com o objetivo de aumentar o conhecimento sobre o tema e analisá-lo sob uma nova perspectiva. A *survey* foi utilizada para coletar dados para que os objetivos desta pesquisa fossem atendidos.

Survey: Para a realização da *survey* utilizou-se o Questionário 1 (apresentado na seção 2.11, deste capítulo) como coleta de dados. A pesquisa foi realizada por meio de telefone. Este método, como argumenta Santos (2001), proporciona economia de recursos e tempo por ser possível contatar, de forma rápida e barata, os entrevistados, não sendo necessário que o entrevistador se desloque até o entrevistado, o que em grande parte das situações seria difícil e o tempo entre cada entrevista pôde ser reduzido.

2.8 Técnicas de análise

Os dados coletados por meio do questionário foram analisados com as ferramentas estatísticas estatística descritiva dos dados, tabelas e quadros.

2.9 Definições Operacionais da pesquisa

Um projeto de pesquisa deve previamente especificar os termos operacionais mais relevantes ou as categorias descritivas mais importantes, não só para direcionar o trabalho, mas, também, para possibilitar um adequado entendimento do texto. Goldenberg (1977, p.79) afirma que o

pesquisador deve definir alguns conceitos fundamentais para construir o quadro teórico da pesquisa: toda construção teórica é um sistema cujos eixos são os conceitos, unidades de significação que definem a forma e o conteúdo de uma teoria.

Para Lalande (1993, p.142), uma categoria exprime conceitos gerais com os quais o espírito (ou grupo de espíritos) tem o hábito de relacionar os seus pensamentos e os seus juízos. As principais definições operacionais pertinentes a este estudo:

- **universidade corporativa:** Unidade / Instituição dentro do Banco dedicada a educação, principalmente dos colaboradores diretos.
- **educação corporativa:** Prática da Educação dentro de um Banco. Tanto este termo como o termo universidade corporativa são usados indistintamente e foram justificados na seção 1.5.
- **gestão do conhecimento:** um processo apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, com o propósito de atingir a excelência organizacional.
- **parceiros:** Empresas com interesses comuns que poderão envolver Universidades Convencionais, Professores, outras organizações.
- **CLO – Chief Learning Officer - Reitor:** O responsável pela universidade corporativa, ou equivalente dentro de um Banco.

- **CKO – Chief Knowledge Officer:** O responsável pela área de gestão do conhecimento, ou equivalente dentro de um Banco.
- **programas:** Cursos disponíveis.

2.10 Universo Populacional e Amostral.

Para Barros e Lehfeld (1986, p.105) o universo de pesquisa significa o conjunto, a totalidade de elementos que possuem determinadas características, definidas para um estudo.

Neste sentido, constituem elementos representativos do universo populacional de pesquisa os dez maiores Bancos por patrimônio (Nacionais, Estrangeiros ou Mistos), listados no site da Febraban (2008). Constituirão elementos do universo amostral todas as empresas respondentes dos questionários.

2.11 Método Empírico e Questionário

O método empírico, o qual foi usado quando da coleta dos dados primários a respeito dos bancos. Esses dados primários foram coletados por meio de questionários que foram respondidos por gestores atuantes dentro das universidades corporativas dos Bancos. O questionário, que é um instrumento de coleta de dados adequado para pesquisar grande quantidade de respondentes, obter informações genéricas sobre um tema, obter informações simultâneas de diversos pontos geográficos e obter respostas quantitativas (BALLESTERO-ALVAREZ: 1997, p. 84). É um instrumento auto-explicativo que dispensa a presença do pesquisador. Num questionário, a informação obtida pelo pesquisador limita-se às respostas escritas a questões pré-determinadas. É uma técnica de coleta de dados em pesquisa de campo, resultado de uma série ordenada de questões que, necessariamente, devem ser respondidas por escrito e na ausência do pesquisador (LAKATOS e MARCONI: 1985; p.201). O questionário utilizado pela presente pesquisa é apresentado no Anexo A.

O questionário foi aplicado pessoalmente ou por telefone e as respostas foram anotadas em uma cópia específica para cada entrevistado. O número de questões realizadas foi determinado pelas respostas obtidas.

As perguntas inseridas no questionário foram inspiradas com base nos objetivos desta pesquisa, no problema de pesquisa, assim como na citação e posicionamento dos autores pesquisados, que fazem parte do referencial teórico desta pesquisa, particularmente, Nonaka e Takeuchi (1997), Eboli (2002, 2004, 2006), Allen (2002, 2007) e Meister (1999). A primeira parte do questionário (Anexo A) busca a identificação do respondente. A questão Q1 se o banco tem implantado uma universidade corporativa; a Q2 busca averiguar se o banco entrevistado pratica a gestão do conhecimento; a Q1a busca averiguar quando a UC foi fundada; a Q2a busca saber quando a GC foi implementada; a Q3 quer identificar as principais fontes de transferência do conhecimento; a Q4 busca conhecer as principais barreiras de transferência do conhecimento; Q5 busca saber onde as barreiras de transferência do conhecimento estão localizadas; a Q6 busca averiguar se a UC está preocupada com a transferência do conhecimento; a Q7 quer averiguar quem é o responsável pela UC no banco, a quem ela está subordinada; a Q8 quer da mesma forma, averiguar quem é o responsável pela GC no banco, a quem ela está subordinada; a Q9 quer saber se houve contribuição da UC na GC; a Q10 quer saber qual foi esta contribuição; a Q11 busca averiguar como é o relacionamento entre os gestores da GC e da UC; a Q12 quer saber se nas decisões estratégicas do banco existe o envolvimento do gestor da UC e por último a Q13 busca saber se nas decisões estratégicas o gestor da GC está envolvido.

2.12 Operacionalização da pesquisa

Abaixo são descritos os passos referentes à operacionalização da pesquisa. De forma genérica, foram os seguintes:

- Pré-teste do questionário aplicado;
- definição e seleção do universo de Bancos pesquisados;
- correções;
- aplicação do questionário;
- tabulação e análise dados;
- elaboração das conclusões;
- edição e publicação do relatório final.

Para a avaliação do questionário, isto é, se as perguntas nele inseridas apresentavam as informações que esta pesquisa buscava, ou ainda, se elas eram de total compreensão dos respondentes, um pré-teste do questionário foi realizado e seguiu os seguintes passos:

- 1) Um banco foi selecionado;
- 2) Um possível respondente foi identificado (gestor da área de GC ou UC);
- 3) O questionário foi aplicado;
- 4) Foram observadas as dificuldades do respondente, se elas eram pela dificuldade de compreensão do questionamento;
- 5) As dificuldades foram anotadas e como a pergunta teve que ser refeita;
- 6) Alterações realizadas;
- 7) Questionário estava pronto para ser aplicado.

Capítulo 3 – Objeto da pesquisa

Este capítulo está dividido em três seções. A primeira, 3.1, trata do histórico da atividade bancária; a segunda, 3.2, trata do sistema financeiro nacional, estrutura e características funcionais e por último, a seção 3.3, trata da descrição de um banco típico comercial do sistema financeiro brasileiro.

3.1 Histórico

O presente trabalho ocupa-se da influência da universidade corporativa na gestão do conhecimento em empresas do setor financeiro brasileiro. Os bancos, desta forma, constituem-se no objeto de estudo. É necessário justificar uma introdução às características principais do sistema financeiro para que se possa entender melhor a especificidade dos bancos. Nesta seção é feita uma rápida introdução à evolução dos serviços financeiros.

A atividade bancária mesmo sem uma moeda corrente já existia desde os primórdios da Mesopotâmia 3.400 A.C. Naquela época, os juros eram altíssimos. As moedas circulantes eram produtos, como por exemplo, sal, gado, chá e metais preciosos (TOLEDO FILHO, 1997, p.1).

Esse mesmo autor afirma que foi na Lídia, por volta de 500 A.C., que a moeda apareceu, substituindo os produtos como meio de troca. A moeda cheque foi criada pelos gregos, por volta do ano 200 A.C., com o propósito de evitar os riscos de roubos de viajantes.

Por volta do século dezesseis, cidades italianas como Florença e Veneza deram origem aos primeiros banqueiros, que, por sua vez, originaram os cambistas, pois, naquela época, existiam diferentes moedas em cada cidade. Estas pessoas apresentavam a sua moeda sobre os bancos de ruas, praças ou jardins, originando a palavra banco. Na Inglaterra e na França, os Bancos apareceram por volta de 1700. No Brasil, a instituição banco, surgiu em 1808, com a

criação do Banco do Brasil. O Banco Comercial do Rio de Janeiro foi fundado em 1838; posteriormente apareceram os bancos nos estados do norte e nordeste do país, época em que estas áreas tinham grande importância econômica. (TOLEDO FILHO, 1997, p.19).

Nos estados do sul também surgiram outros Bancos e o Brasil chegou a ter mais de 300 Bancos. (TOLEDO FILHO, 1997, p.19). Hoje o Brasil conta com quase 160 Bancos (considerando privados nacionais, privados estrangeiros e públicos), resultado da fusão entre instituições (BACEN, 2003).

3.2 Sistema Financeiro Nacional

Nesta seção apresentamos a composição do Sistema Financeiro Nacional, bem como a sua evolução em termos de bancos, rede de atendimento, número de contas-correntes, formação do quadro, e produtos e serviços bancários.

O Sistema Financeiro Nacional é composto pelos órgãos de Regulação e Fiscalização que são o Conselho Monetário Nacional, Banco Central do Brasil (BCB), Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) e Secretaria de Previdência Complementar (SPC). (BACEN, 2003).

A figura 3.1 mostra de maneira esquemática a composição do Sistema Financeiro Nacional.

Banco Comercial é uma organização que tem como objetivo principal intermediar aplicadores de recursos financeiros e tomadores, tomando para si uma remuneração. (TOLEDO FILHO, 1997, p.20). Os bancos comerciais são os mais conhecidos dentre as Instituições Financeiras, provavelmente por conta dos mais variados serviços prestados.

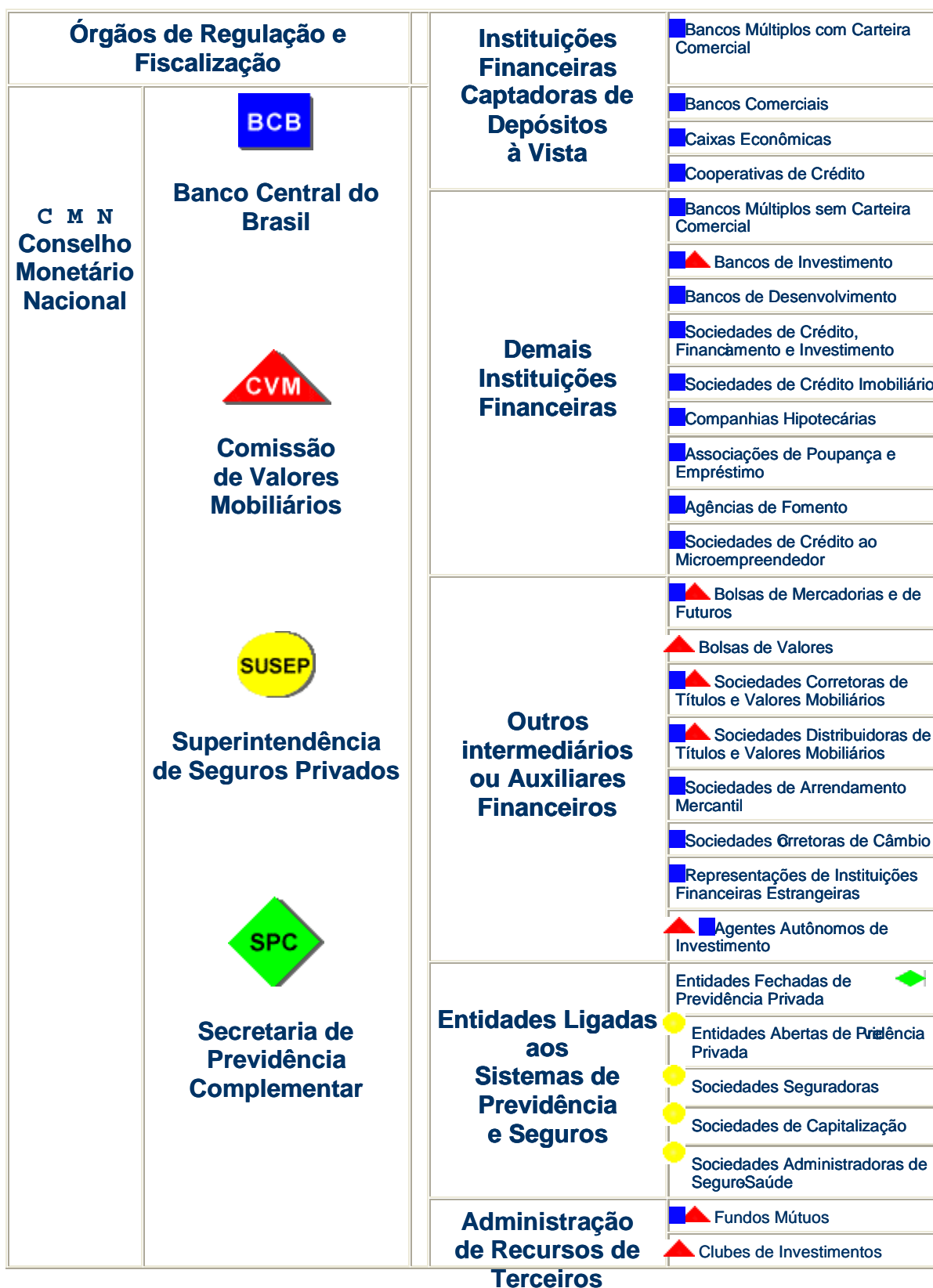


Figura 3.1: Estrutura do Sistema Financeiro Nacional. Fonte: (BACEN, 2003).

3.2.1 Número de Bancos

Dados do Banco Central indicam que as fusões continuam e que o número de bancos, tanto privados nacionais como privados estrangeiros, e mesmo os públicos, continuam numa tendência de baixa, como indica a tabela 3.1.

Tabela 3.1: Número de Bancos existentes no Brasil.

	2004	2005	2006
Número de Bancos	164	161	159
Privados Nacionais	88	84	85
Privados Estrangeiros	62	63	61
Públicos	14	14	13

Fonte: (FEBRABAN, 2008).

3.2.2 Os maiores Bancos

Os 18 maiores Bancos por Ativos Totais (Ativos, em R\$bilhões) estão listados na tabela 3.2:

Tabela 3.2: Lista dos maiores Bancos do Brasil, por Ativo.

1º	Banco do Brasil	240,6
2º	Caixa Econômica Federal	188,6
3º	Bradesco	172,7
4º	Itaú	135,4
5º	Unibanco	75,4
6º	ABN-Amro Bank	70,5
7º	Santander Brasil	52,3
8º	HSBC Bank Brasil	47,3
9º	Safra	40,2
10º	Votorantim	39,6
11º	Banespa	37,9
12º	Itaú BBA	34,7
13º	Nossa Caixa	33,4
14º	BankBoston	21,5
15º	Citibank	20,2
16º	Pactual	19,8
17º	Finasa	17,9
18º	Banco Itaú Holding Fin.	17,8

Fonte: Febraban (2008). (Adaptada)

3.2.3 Rede de Atendimento. Forma de contato Banco - Clientes

Mesmo com a redução do número de bancos, a rede de atendimento, por meio dos postos de atendimento, continua sendo ampliada. Atualmente, todos os 5.659 municípios do País possuem dependências bancárias - fruto de parcerias dos bancos com redes de supermercados, correios, padarias, lotéricas, entre vários tipos de estabelecimentos comerciais. Só no último ano foram instalados em torno de 5 mil postos eletrônicos. A introdução dos correspondentes bancários, definida pela resolução do Banco Central 2.707/2000, possibilitou uma capilaridade ainda maior no atendimento da população. (FEBRABAN, 2008), como indica a tabela 3.3.

Tabela 3.3: Rede de Atendimento.

	2004	2005	2006	Var. 05/06
Agências	17.260	17.515	18.087	3,3%
Postos de Tradicionais de Atendimento (PAB)	9.837	9.527	10.220	7,3%
Postos Eletrônicos	25.595	27.405	32.776	19,6%
Correspondentes Bancários	46.035	69.546	73.031	5,0%
Total de Dependências	98.727	123.993	134.114	8,1%

Fonte (FEBRABAN, 2008).

3.2.4 Número de Contas-Correntes

No período de um ano, cerca de sete milhões de contas-correntes e outros quatro milhões de contas de poupança, foram abertas. Há estimativas de que o número de contas-correntes deva dobrar na próxima década. E somente uma tecnologia, cada vez mais avançada, será capaz de atender a um contingente tão grande de clientes, com velocidade, qualidade e segurança. (FEBRABAN, 2003), como indica a tabela 3.4.

Contas - (Em milhões)**Tabela 3.4:** Contas.

Período	2004	2005	2006
Contas Correntes	90,2	95,1	102,6
Contas de Poupança	67,9	71,8	75,0

Fonte (FEBRABAN, 2008).

3.2.5 Formação do quadro

Em pesquisa realizada pela FEBRABAN, 28 instituições que participaram deste relatório empregavam, ao final de 2006, um total de 424.993 colaboradores, sendo 47,7% desses profissionais mulheres (FEBRABAN 2008). A participação feminina cresceu em relação ao ano anterior, quando era de 46,5%, seguindo a mesma tendência registrada no País. A tabela 3.5 apresenta o volume de Bancos que participaram da pesquisa nos anos de 2003 até 2006.

Tabela 3.5 Bancos participantes da pesquisa 28 (2006); 36 (2005); 33 (2004); 40 (2003).

2006	2005	2004	2003
425,0	403,0	382,8	389,1

Fonte: (FEBRABAN 2008).

Cargos por gênero

A participação feminina, em comparação ao ano anterior, cresceu tanto nos cargos funcionais (avanço de um ponto percentual, chegando a 51,2%); de supervisão, chefia ou coordenação 49,0%; e de gerência (com evolução de 1,7 p.p., ou 31,4%). Porém, nos cargos de diretoria, houve retração de 0,4%, totalizando 12,7%, em 2006. A figura 3.2 apresenta Cargos por gênero.

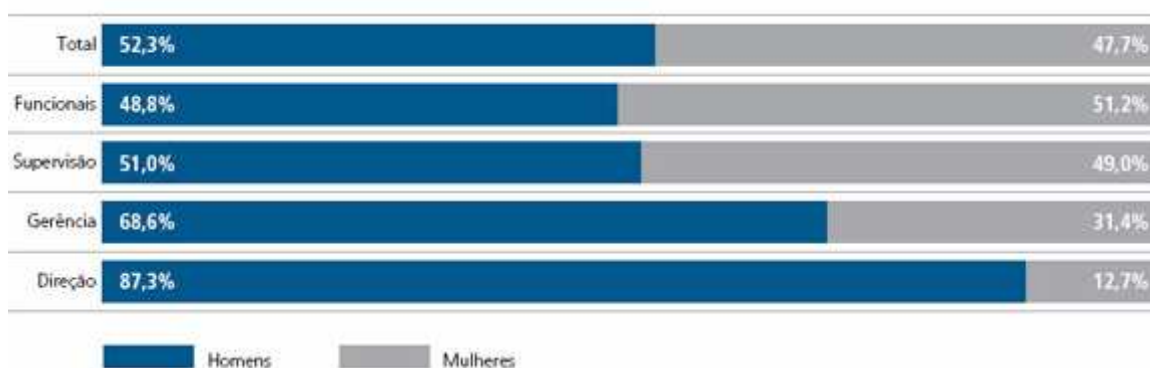


Figura 3.2 Cargos por gênero . Fonte: (FEBRABAN 2008).

Faixa etária

Há uma predominância de profissionais com idade entre 26 e 45 anos, em que se concentram 61,7% dos colaboradores das instituições. Já a parcela dos profissionais com mais de 46 anos soma 20,7%. Nos cargos de direção e gerência, prevalecem profissionais com idade entre 36 e 45 anos, que chegam a 45,4% e 45,1% do total, respectivamente. Nos cargos de chefia, coordenação ou supervisão, 73,9% dos colaboradores têm entre 26 e 45 anos, enquanto nos cargos funcionais a média de idade cai, em razão da predominância de pessoas entre 18 e 35 anos, que representam 56,5% do total. A figura 3.3 apresenta a faixa etária dos profissionais do setor.

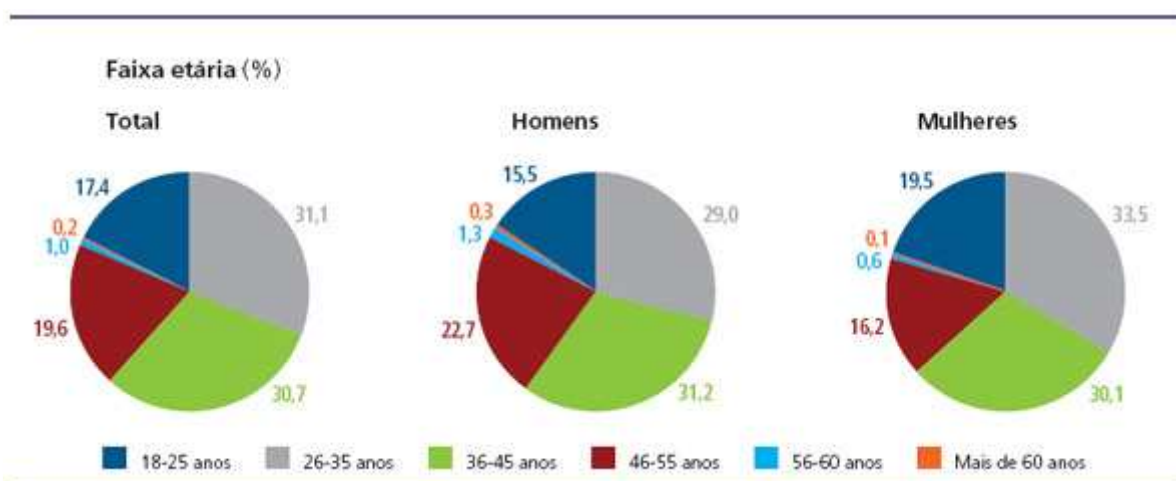


Figura 3.3 Faixa Etária. Fonte: (FEBRABAN 2008).

A figura 3.4 mostra os cargos por idade, discutidos no parágrafo anterior.

Cargos por idade

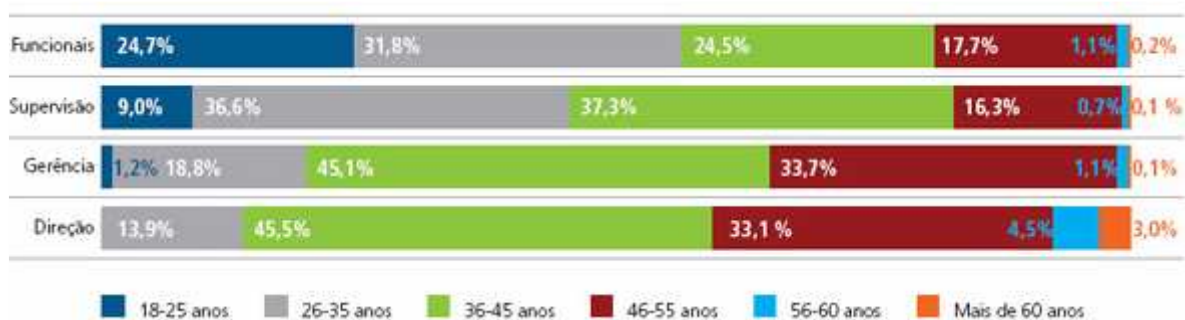


Figura 3.4 Cargos por idade . Fonte: (FEBRABAN 2008).

Escolaridade

De acordo com a pesquisa da FEBRABAN, chega a 27,4% o número de funcionários que concluíram o ensino médio ou profissional, e 18,7% estão cursando o terceiro grau, enquanto os com graduação completa totalizam 40,8%, e os pós-graduados, 10,9%. No Brasil, o percentual de pessoas com mais de 10 anos de idade que supera 11 anos de instrução era de 27,2% no último levantamento populacional do IBGE, a PNAD 2005. Entre as mulheres que trabalham nos bancos, 9,5% possuem pós-graduação, enquanto entre os homens o indicador chega a 12,1%. Já a parcela de graduados é maior entre elas do que entre eles: 42,9% e 38,8%. A figura 3.5 mostra a escolaridade dos profissionais do setor.

Escolaridade



Figura 3.5 Escolaridade. Fonte: (FEBRABAN 2008).

Desenvolvimento profissional

Quanto ao item desenvolvimento profissional, 64% dos bancos informaram ter oferecido a média de 95 horas de treinamento por funcionário, somando investimentos de R\$ 670,3 milhões. A figura 3.6 apresenta as Bolsas de estudo e os beneficiários por curso.



Figura 3.6 Bolsa de Estudo e beneficiários por curso. Fonte: (FEBRABAN 2008).

3.2.6 Produtos e Serviços Bancários

Este item aborda os produtos e serviços fornecidos pelas instituições financeiras. A lista não é exaustiva e foi obtida na FEBRABAN (VIEN, 2003). Tipicamente os produtos e serviços bancários são divididos em função do tipo de pessoa, física ou jurídica, com produtos que atendem a ambos os tipos de clientes. Nas sub-seções a seguir será utilizado: pessoa física, pessoa jurídica ou ambas para distinguir o público alvo dos referidos produtos e serviços bancários.

3.2.6.1 DT - DESCONTO DE TÍTULOS (Pessoa física e Pessoa Jurídica)

É a antecipação de um crédito, onde o banco adianta recursos para o seu cliente e cobra por isto certa remuneração $(j + cm)^1$, pelo prazo desta antecipação.

¹ $(j + cm)$ – juros + correção monetária.

É uma das mais antigas formas de empréstimo existente no mercado e engloba o que chamamos de operações de desconto. Esses créditos são representados por Duplicadas Mercantis (DM) ou Duplicatas de Serviço (DS), no caso de pessoas jurídicas, ou por Notas Promissórias (NP), no caso de pessoas físicas.

3.2.6.2 HM – “HOT MONEY” (Pessoa Jurídica)

É uma operação de KG (Capital de Giro), de curtíssimo prazo, um dia na maioria das vezes, e de grande volume de dinheiro.

3.2.6.3 CG – CONTAS GARANTIDAS (Pessoa física e Pessoa Jurídica)

São empréstimos em conta-corrente, de natureza rotativa, com cobrança de encargos mensais somente sobre os valores utilizados no período do contrato, na forma de um limite para saque pré-estabelecido.

3.2.6.4 CP – CRÉDITO PESSOAL (Pessoa Física)

É uma modalidade de crédito direcionada exclusivamente às pessoas físicas, típica das financeiras e dos bancos múltiplos, que operam com sua carteira de crédito, financiamento e investimento. São também conhecidas como operações de empréstimo pessoal.

3.2.6.5 CDC – CRÉDITO DIRETO AO CONSUMIDOR (Pessoa física e Pessoa Jurídica)

É outra operação típica das financeiras e dos bancos múltiplos que operam com a carteira de crédito, financiamento e investimento, direcionada como o próprio nome diz, ao consumidor final, seja pessoa física ou jurídica.

3.2.6.6 CDCI – CRÉDITO DIRETO AO CONSUMIDOR COM INTERVENIÊNCIA (Pessoa Física)

É uma operação derivada da anterior CDC, também típica das financeiras ou dos bancos múltiplos que operam com a carteira de crédito, financiamento e investimento, direcionada à pessoas jurídicas vendedoras de bens, lojas ou prestadoras de serviços.

3.2.6.7 “VENDOR FINANCE” (Pessoa Jurídica)

É um programa de financiamento desenvolvido para a empresa vendedora, destinado a financiar compradores de seus produtos/serviços.

3.2.6.8 “COMPROR” (Pessoa Jurídica)

É uma linha de crédito rotativa para que empresas possam adquirir, à vista, bens em geral, matérias primas e equipamentos de seus fornecedores. Trata-se, portanto, de uma modalidade de financiamento, pelo banco, das compras efetuadas pelos seus clientes.

3.2.6.9 “LEASING” – ARRENDAMENTO MERCANTIL (Pessoa física e Pessoa Jurídica)

É uma forma de financiamento de longo prazo, onde a arrendadora (cia. de “*leasing*”) adquire bens para fins de uso próprio da arrendatária em sua atividade econômica, por prazo determinado e com valor residual fixo, estabelecidos em contrato e calculado em função da taxa de depreciação do bem. E, ao final do contrato, o arrendatário poderá adquirir o bem por aquele valor residual. Resumindo, e em outras palavras, o “*leasing*” é uma forma de ter, sem comprar, dentro do princípio de que o lucro vem da utilização do bem e não de sua propriedade.

3.2.6.10 CDB’s / RDB’s (Pessoa física e Pessoa Jurídica)

São títulos representativos de depósitos a prazo fixo, de emissão e garantia dos bancos múltiplos, bancos comerciais, bancos de investimento, bancos de desenvolvimento e Banco do Brasil.

3.2.6.11 LC's (Pessoa física e Pessoa Jurídica)

São títulos de crédito, emitidos e aceitos pelas financeiras ou pelos bancos múltiplos que operam com a carteira de crédito, financiamento e investimento. São também conhecidas como *aceites cambiais* e foram os primeiros títulos de crédito no mercado financeiro.

3.3 Descrição de um Banco típico

Nesta seção descreveremos a estrutura organizacional de um banco típico comercial brasileiro, assim como as atribuições de cada área funcional.

3.3.1 Estrutura Organizacional

Da mesma forma que as empresas, os bancos também têm a sua divisão funcional. No mais altos escalões estão os investidores, ou seja, neste caso os banqueiros, os quais indicam uma diretoria para administrar os negócios. Dentre as obrigações desta diretoria, está a seleção dos administradores que vão gerir as operações bancárias que são divididas entre as agências (contato direto com o público) e a retaguarda (funções de apoio). (RUTH, 1991, p.62)

3.3.1.1 OS BANQUEIROS

Proprietários de Bancos, são banqueiros e, em sua maioria, são pessoas físicas, investidores que elegem o Conselho Diretor e, na maioria das vezes, não se envolvem com os negócios. Em caso de bancos de porte pequeno, os banqueiros normalmente fazem parte deste Conselho. Os bancos de maior porte pertencem a milhares de acionistas investidores. (RUTH, 1991, p.62).

3.3.1.2 O CONSELHO DIRETOR

Conforme mencionado anteriormente, o Conselho Diretor é escolhido pelos seus proprietários. A lei impõe que este Conselho não pode ter menos que cinco Diretores e nem mais que 25 Diretores, que atuam no Conselho pelo período máximo de um ano. Entre as atribuições do Conselho. Ruth (1991, p.63) destaca:

definir os poderes e deveres dos principais executivos da área de administração (presidente, vice-presidente, etc); providenciar o pessoal adequado e competente, o que inclui salários e benefícios suficientemente altos para atrair e manter pessoal qualificado de alto nível; supervisionar os empréstimos para garantir que sejam sólidos e satisfaçam os padrões impostos pelos regulamentos específicos da área; providenciar um mecanismo periódico e cuidadoso de auditoria que assegure a solidez das operações bancárias; assegurar-se que os fundos dos depositantes estão seguramente protegidos, através da manutenção de capital suficiente; providenciar para que o banco faça empréstimo e invista seus fundos de forma que resulte em segurança e liquidez adequadas; e assegurar-se de que o banco esteja operando com lucros e de que a confiança que o público nele deposita continue elevada.

Esse mesmo autor afirma que freqüentemente são criados Comitês, formados pela alta diretoria, com a função de supervisionar ou executar tarefas específicas. Os bancos normalmente têm um comitê de crédito, um comitê executivo e um comitê de auditoria. O Comitê Executivo, formado por Diretores da instituição, realiza a contratação e remuneração de executivos.

O Comitê de Auditoria realiza as auditorias internas, assegurando que as políticas internas, bem como os regulamentos tanto na esfera estadual como na federal, estão sendo cumpridos. (RUTH, 1991, p.65)

Os grandes bancos têm por hábito a formação de Comitês para auxiliá-los na gestão administrativa; podemos encontrar Comitês de Remuneração, que atuam na área de salários e benefícios dos executivos, Comitê de Investimento, para avaliação dos valores mobiliários, públicos e privados, em carteira, afirma (RUTH, 1991, p.65).

3.3.1.3 EXECUTIVOS DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO

A diretoria estabelece as políticas e os executivos desta área as implementam. A quantidade e as suas atribuições variam em função do porte, da extensão geográfica das suas operações e dos tipos de serviços oferecidos aos clientes. Um grande banco, com operações inclusive no exterior, pode ter vários vice-presidentes, sendo um para cada região, para cada segmento do mercado ou um produto especializado. Um banco de menor porte, limitado na sua abrangência e produtos, terá um número de executivos seguramente mais adequado ao seu perfil (RUTH: 1991, p.63).

3.3.1.4 ORGANOGRAMA

Conforme mencionado no início desta seção, o organograma funcional típico de um banco varia em função do seu porte e dos produtos que ele oferece aos seus clientes. O organograma (figura 3.7) apresenta organograma extraído de Matos (2003).

Estrutura Organizacional Básica de um Banco Comercial

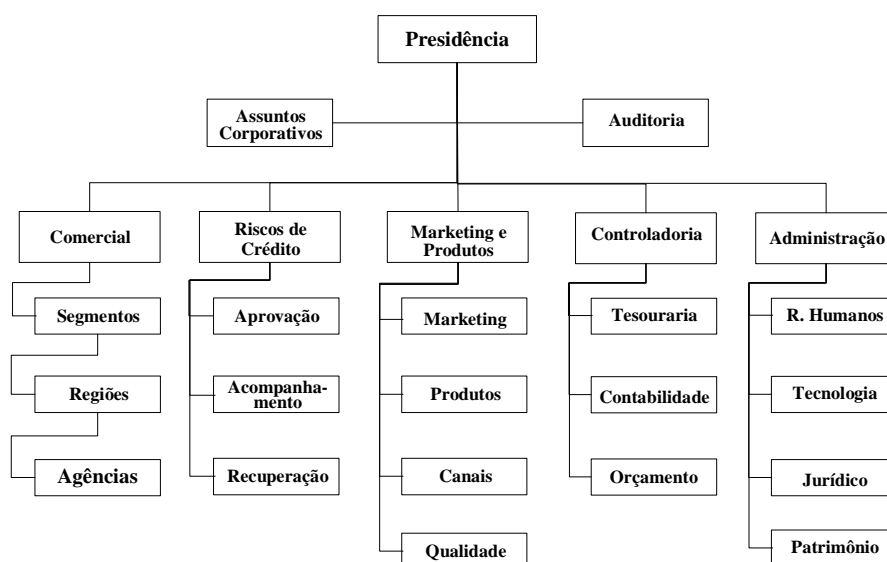


Figura 3.7: Organograma típico de um Banco Comercial. Fonte (Matos, 2003).

Capítulo 4 – Referencial Teórico

Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa

Este capítulo contém a apresentação dos conceitos da educação corporativa e da gestão do conhecimento até o nível de detalhe a que interessa a este trabalho. Está subdividido em quatro seções: a primeira, 4.1, trata educação corporativa, iniciando pelo histórico, seguido pelos conceitos que estão apresentados na seção 4.2, na terceira seção, 4.3, são apresentados os conceitos básicos a respeito da gestão do conhecimento, na seguinte, 4.4, são consideradas as barreiras da transferência do conhecimento.

4.1 Histórico da Educação Corporativa

Conforme Boff *in* Bayma (2004, p.7) frequentemente menciona, as universidades nasceram nos centros do saber que na Idade Média se restringiam à Igreja, aos mosteiros, com origem fortemente religiosa, porque os padres eram os únicos alfabetizados, os únicos que publicavam livros, e os únicos a organizarem bibliotecas. Foi neste ambiente onde nasceu o conceito universidade.

A Educação só se torna pública e de responsabilidade do Estado, após a revolução democrática na Inglaterra, com o Parlamentarismo Democrático e a Revolução Francesa. Este cenário dura todo o século XX. Com a democratização do saber o mundo foi se tornando mais inteligente, com necessidade de se qualificar a população para que os anseios dela mesma sejam atendidos.

A sociedade, por exemplo, é feita das interações dos indivíduos que a constituem. Como uma organização e uma organizadora, a própria sociedade retroage para produzir os indivíduos por

meio da educação, linguagem e escola. Desta forma, os indivíduos produzem a sociedade e esta produz os indivíduos que a produzem, num ciclo espiral evolutivo.

Morin (2004, p.18) afirma que uma empresa produz objetos e serviços para o consumo. Ao produzir ela se auto-produz, produzindo também os elementos necessários à sua sobrevivência e organização, “se auto-mantém, se auto-repara se necessário, e, se as coisas não vão bem, auto desenvolve-se enquanto desenvolve a sua produção.”

O mercado cada vez mais exigente e competitivo abre a necessidade de funcionários cada vez mais capazes sob todos os aspectos técnicos, gerenciais e comportamentais. As empresas atuais já perceberam o valor do capital intelectual (CI) e estão investindo cada vez mais nos seus recursos humanos. (SOUZA, 2000) afirma que o capital intelectual não aparece no balanço financeiro da empresa, mas que pode ser mensurado pela diferença entre o valor patrimonial (VP) e valor de mercado (VM):

$$CI = VM - VP.$$

De acordo com Bayma (1994), as Empresas são impulsionadas a atualizar o conhecimento dos seus trabalhadores com o uso da educação continuada ajustando as suas competências às necessidades empresariais. Uma das maneiras encontradas pelas organizações foi o uso de recursos próprios e específicos, orientados para os objetivos estratégicos empresariais, consubstanciados em programas sob a designação de universidade corporativa (UC).

Nos anos 50 em Crotonville a GE organiza a primeira Universidade Corporativa mundial, esta nova modalidade de educação tem sido aderida por um número vultoso de empresas. Em 2007, os Estados Unidos tinham aproximadamente mais de três mil universidades corporativas, com um crescimento de 10% ao ano. Se este crescimento se perdurar, em pouco tempo teremos mais universidades corporativas do que universidades

tradicionais. Este crescimento se dá principalmente em função da validade do conhecimento que diminuiu e as empresas não conseguem mais dar este tempo que as universidades tradicionais necessitam para formar este novo conhecimento.

Com a globalização e a Internet as empresas não concorrem mais com as empresa do bairro, da cidade ou do estado. O seu concorrente, assim como o seu cliente, pode estar do outro lado do mundo. Desta forma, as empresas precisam estar constantemente atualizando os seus colaboradores, para que possam reagir à altura dos seus concorrentes e atender às expectativas dos seus clientes, cada vez mais exigentes.

Nenhum dos autores pesquisados Bayma (1995, 2004), Eboli (2002, 2004, 2006), Allen (2002, 2007) e Meister (1999) fazem distinção entre empresa pública e privada, segmento (indústria, serviço ou comércio), porte, ou ainda nacional, multinacional ou transnacional, entretanto, todos são unânimes em afirmar que as Universidades Corporativas devem estar presentes para auxiliar a organização geradora a atingir a sua missão, estratégia e objetivos. A necessidade que fez gerar a primeira UC ainda está latente em toda organização, independente do seu tipo, porte ou localização, então, UC é um conceito que deve ser aplicado em toda organização.

Para Steffens e Novotne *in* Allen (2007; p. 191) o tamanho da empresa não importa se ela deve, ou não criar uma UC, o que na verdade importa são as razões da sua criação. Os autores citam que uma empresa de pequeno porte (450 empregados), criou a UC para alcançar uma estratégia específica e claramente definida. Ela foi desenhada e implementada para atender a uma estratégia, cultura e orçamento da mesma.

Riegel *in* Allen (2007; p.211), numa pesquisa que envolvia ONG's, percebeu que à medida que as empresas, apoiadas pelo governo que davam apoio humano aos necessitados diminuiu, o número de clientes que necessitavam deste serviço aumentou. Esta tendência criou várias áreas de tensão que tiveram impacto em treinamento e educação de colaboradores de organizações não governamentais (ONGs). Com o aumento do número de ONG's a disputa para conseguir fundos, também, aumenta. Os empregados deste tipo de empresa precisam ter mais argumentos para levantar recursos e normalmente têm que se envolver cada vez mais em planos estratégicos, implementação de programas e avaliação; necessidades requerem educação e treinamento.

Bruny *in* Allen (2007; p.235) em pesquisa de satisfação do clientes em empresa pública notou que, à medida que o cidadão se torna habituado a melhores padrões de atendimento das empresas privadas ele espera o mesmo padrão de atendimento das empresas públicas. Em resposta a esta demanda o governo está sendo desafiado a atrair e a reter empregados que possam inovar e criar serviços que atendam às expectativas dos cidadãos de hoje. Com as turbulências no setor privado, muitos trabalhadores procuram estabilidade e oportunidades para contribuir para a sociedade, mesmo que isto signifique um salário menor. Uma maneira que as empresas públicas têm encontrado para atrair e reter talentos é oferecendo oportunidades para desenvolver a sua carreira, e esta maneira é implantando uma UC que esteja alinhada às estratégias da empresa e às suas competências essenciais.

4.2 Conceito de Universidade Corporativa

Conforme Meister (1999, p.2) as empresas do século XXI são diferentes das empresas da metade do século XX. Elas são mais enxutas e flexíveis, enfrentam uma obsolescência rápida

do conhecimento, estão em busca de mercados globais e não somente os domésticos, focando na necessidade do cliente ao invés do lucro em curto prazo. O quadro 4.1 mostra as diferenças entre o modelo antigo de empresa e a do século XXI. Para a autora, as Universidades Corporativas – UCs surgiram para compensar a qualidade e o conteúdo da graduação e a necessidade de um aprendizado permanente e ágil. Ela não pode mais esperar pela aprovação do Conselho Universitário e outras burocracias que a concorrência atual já se livrou.

Modelo Antigo		Protótipo do século XXI
Hierarquia	Organização	Redes 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
Homogenia	Força de trabalho	Diversa
Funções de trabalho separadas	Processo de Trabalho	Equipes de Trab. interfuncionais
Segurança	Expectativas do Funcionário	Desenvolvimento Pessoal
Tarefas das IES	Educação & Treinamento	América Corporativa mais um leque de empresas com fins lucrativos.

Quadro 4.1 mostra as diferenças entre o modelo antigo de empresa e a do século XXI - Extraído da © 1997 Corporate University Xchange, Inc. citado por Meister (1999).

Eboli (2004, p.48) conceitua UC como um modelo para desenvolver profissionais com base na gestão por competências. O conceito de competência e o seu uso, pela área de recursos humanos, são enfocados por Spencer e Spencer *apud* Nisenbaum (2000, p.89), que definem: “uma competência é uma característica fundamental de um indivíduo que está causalmente relacionada a um critério de eficácia e/ou *performance* superior num trabalho ou situação”. Esses autores apresentam uma segunda definição: “a competência é parte permanente da

personalidade da pessoa e que pode prever comportamentos e *performance* de situações e trabalhos”.

Para Scott Parry 1996 *in* Eboli (2004, p.52) competência é resultante dos seguintes fatores básicos: ao saber, ao poder e ao querer fazer, que correspondem a conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). O conhecimento está relacionado ao “saber fazer”, ao conhecimento dos conceitos e técnicas, enquanto que habilidades ao “poder fazer, isto é a aptidão, a experiência e ao aprimoramento e finalmente atitudes ao “querer fazer” a postura e ao modo de agir aos eventos. A figura 4.1 apresenta de maneira gráfica os conceitos aqui discutidos:

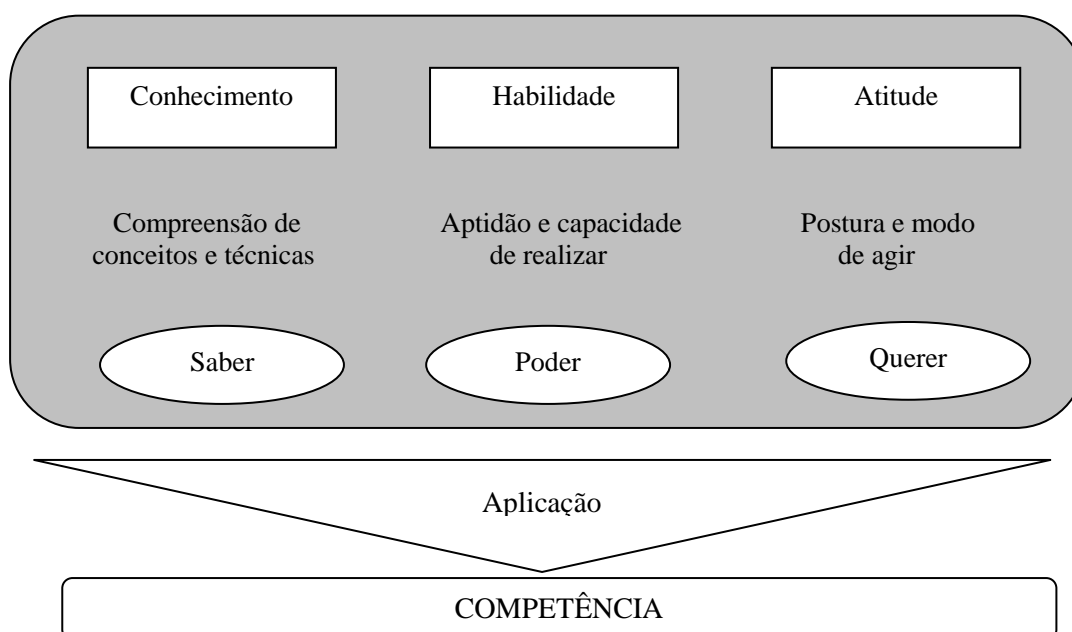


Figura 4.1: C.H.A. - extraído e adaptado de Eboli (2006:53)

Para Allen (2007, p.3) UC não é um extravagante departamento de treinamento, a melhor maneira para se distinguí-los é só olhar para a variedade de atividades que cada um oferece. Um departamento tradicional de treinamento realiza apenas treinamentos enquanto uma UC realiza treinamentos e muitas outras atividades. A UC tem por objetivo principal adequar as competências individuais às estratégias empresariais. Este objetivo é muito mais abrangente e duradouro do que o objetivo de um simples departamento.

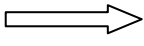
As UCs são responsáveis pelo desenvolvimento de pessoas e pelo crescimento das aptidões de uma organização. Allen (2007, p.6) apresenta algumas atividades que a UC poderá estar envolvida, entre elas: desenvolver e implantar programas de treinamento; avaliar tecnologias; implantar *e-learning* ou programas combinados; contratar vendedores; gerenciar o relacionamento de vendedores; disponibilizar programas de treinamento interna e externamente à empresa; avaliar programas; avaliar a UC; gerir de parcerias; *coaching* de executivos; tutoria ou *mentoring*; definir plano de carreira; contratação estratégica; orientar a novos empregados; definir plano de sucessão; mudança de cultura; mudança estratégica; gestão do conhecimento; gestão da sabedoria; biblioteca e coleção eletrônica de informação e pesquisa e desenvolvimento. Esta lista mostra, em outras palavras, que existem várias maneiras de se desenvolver pessoas além de treinamento.

Para que se possa bem conceituar UC e distinguí-la da área de treinamento, definir treinamento se faz necessário. O quadro 4.2 apresenta algumas definições de treinamento, apresentadas por Gadenia *in* Borges (2006, p.140). Treinamento são ações pontuais e de curto prazo enquanto que educação é algo mais continuado.

Autor	Definição
Hinrichs (1976)	“Treinamento pode ser definido como quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da Organização.”
Nadler (1984)	“Treinamento é aprendizagem para propiciar melhoria de desempenho no trabalho atual.”
Wexley (1984)	“Treinamento é o esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte de seus empregados.”
UK Department of Employment (1971, <i>apud</i> Latham 1988)	“Treinamento é o desenvolvimento sistemático de padrões de comportamentos, atitudes, conhecimento-habilidade, requeridos por um indivíduo, de forma a desempenhar adequadamente uma dada tarefa ou trabalho.”
Goldstein (1991)	“Treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimento, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho do trabalho.”

Quadro 4.2: Definições de treinamento - Extraído e adaptado de Borges (2006).

Meister *in* Eboli (2004) afirma que a UC traz o colaborador para um envolvimento maior com a organização, com a estratégia, com as várias áreas da organização, enquanto que os centros de treinamentos focam o colaborador de uma forma individual. O quadro 4.3 apresenta de forma sumarizada esta mudança de paradigma dos centros de treinamento para universidade corporativa.

Mudança de Paradigma		
Centro de treinamento		Educação corporativa
Desenvolver Habilidades	Objetivo	Desenvolver as competências críticas
Aprendizado Individual	Foco	Aprendizado organizacional
Tático	Escopo	Estratégico
Necessidades Individuais	Ênfase	Estratégias de negócios
Interno	Público	Interno e externo
Espaço real	Local	Espaço real e virtual
Aumento das habilidades	Resultado	Aumento da competitividade

Quadro 4.3 – Mudança de paradigma dos centros de treinamento para EC – extraído e adaptado de Meister *in* Eboli (2004).

Allen (2002, p.4) classifica universidade corporativa em 4 níveis, a saber: o primeiro nível, treinamento, onde as habilidades para tarefas específicas são focadas; seguido pelo nível 2, treinamento e desenvolvimento gerencial, neste nível, além do treinamento oferece, também, cursos para o desenvolvimento gerencial de executivos, que estão preparados para modificar comportamentos; no nível 3, cursos são oferecidos como créditos acadêmicos. Neste nível as UCs oferecem cursos que são aceitos como créditos acadêmicos, entretanto, poucas empresas oferecem estes cursos por conta da burocracia envolvida, e, finalmente, o nível 4, universidades corporativas oferecem programas de graduação e/ou pós-graduação. Dificilmente uma UC ultrapassa os obstáculos para receber uma autorização e trabalhar como se fosse uma universidade tradicional.

Allen (2007, p.372) enfatiza o papel da UC na gestão e no compartilhamento do conhecimento e afirma que a rede de conhecimento opera dentro do contexto de uma UC que inclui os seguintes componentes:

- Comprometimento da alta direção;
- O *Chief Learning Officer* - (CLO) – Reitor, ou seja, a mais alta autoridade da UC deve ser um profundo conhecedor do negócio;
- Um processo de planejamento estratégico que assegure o alinhamento dos investimentos em aprendizado com as necessidades da organização;
- Uma liderança competente em cada uma dos grandes programas de aprendizado e áreas de serviço, incluindo a rede de conhecimento;
- Um plano estratégico anual de aprendizado que tenha foco no aprendizado e nas prioridades do negócio;
- Alianças internas e externas fortes;
- Desenvolvimento efetivo da marca, marketing e comunicação;
- Capacidade de realizar *benchmarking* envolvendo a performance organizacional;
- Uma abordagem prática e compreensível para avaliar o retorno sobre os investimentos em UC e rede de conhecimento.

4.2.1 As melhores práticas

O desempenho superior, o sucesso de uma UC, está relacionado à maneira como ele foi implantado dentro da organização, seu propósito e o seu relacionamento com o seu meio ambiente.

Eboli (2004, p.57) apresenta os sete princípios de sucesso e as melhores práticas da educação corporativa. A autora enfatiza que princípios são as bases filosóficas e os

fundamentos que norteiam uma ação, enquanto que práticas são as escolhas organizacionais que permitem transformar as escolhas estratégicas em escolhas pessoais.

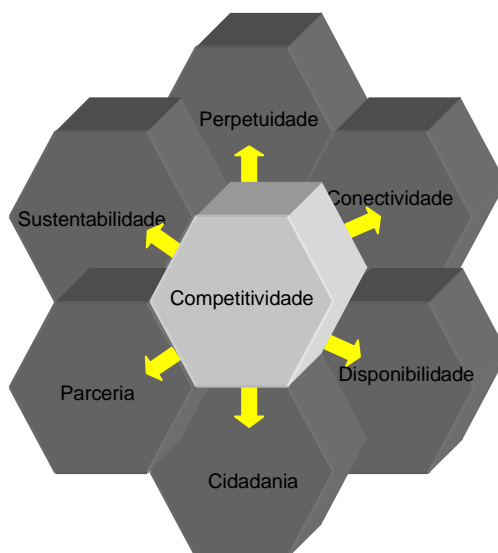


Figura 4.2: Os sete princípios de sucesso. Extraído e adaptado de Eboli (2004, p.57)

Princípio 1 – Competitividade

Valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa diante dos concorrentes, ampliando assim a sua capacidade de competir. Significa buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial por meio da implantação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas empresariais e humanas. (p.85)

Princípio 2 – Perpetuidade

Entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão da herança cultural, a fim de perpetuar a existência da empresa. (p.115)

Princípio 3 – Conectividade

Privilegiar a construção social do conhecimento, estabelecendo conexões e intensificando a comunicação e a interação. Objetiva ampliar a quantidade e a qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo. (p.125)

Princípio 4 – Disponibilidade

Oferecer e disponibilizar recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis para que os colaboradores realizem a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar. (p.145)

Princípio 5 – Cidadania

Estimular o exercício da cidadania individual e corporativa, formando atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la, e de atuar pautados por postura ética e socialmente responsável. (p.171)

Princípio 6 – Parceria

Entender que desenvolver continuamente as competências dos colaboradores é uma tarefa complexa, exigindo que se estabeleçam parcerias internas (com líderes e gestores) e externas (instituições de nível superior). (p.181)

Princípio 7 – Sustentabilidade

Ser um centro gerador de resultados para a empresa, procurando sempre agregar valor ao negócio. Pode significar também buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e auto-sustentável. (p.217)

Estas bases filosóficas, apresentadas pela autora em forma de princípios, devem estar acompanhadas por práticas organizacionais. Estas práticas são preferências comportamentais que levarão ao sucesso de um projeto de uma UC. Eboli (2002, p.14) aponta os doze princípios e práticas de sucesso para um projeto de uma UC:

1) Comprometimento da alta cúpula com a educação corporativa e estratégia competitiva.

O aumento da competitividade é uma das externalidades da implantação cuidadosa de uma UC. A alta direção sabe que a capacidade de aprender tem papel estratégico nas empresas, desta forma, o apoio dela não deve estar limitado à aprovação do orçamento para o funcionamento da UC.

2) Identificação das competências críticas: empresariais e humanas.

Para a empresa atingir os seus objetivos estratégicos quais são as competências individuais que ela deve possuir?

3) Ações e programas educacionais concebidos a partir da identificação das competências críticas (empresariais e humanas).

A criação e o desenvolvimento dos programas de educação devem estar centrados nas competências críticas e empresariais. Não deve estar focado exclusivamente nas competências críticas individuais, mas também nas necessidades do negócio.

4) Sistema de gestão do conhecimento estimula o compartilhamento de conhecimentos e troca de experiências.

O conhecimento coletivo e a cultura corporativa devem, também, ser incentivados através da transferência do conhecimento do indivíduo para a cadeia de valor. Por se tratar de um aprendizado organizacional a UC também pode influenciar.

5) Intensiva utilização da tecnologia aplicada à educação: Aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar.

O aprendizado não deve estar limitado a um local físico. O compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado a ser trocado criando e fomentando uma rede de conhecimento em toda a cadeia. A tecnologia disponível nos dias de hoje facilita esta aproximação.

6) Adoção da educação “inclusiva” — público interno e externo.

Ao se mapear as competências críticas necessárias a atingir os objetivos estratégicos, componentes externos da cadeia de valor (fornecedores, clientes, distribuidores, parceiros e comunidade) devem ser considerados e incluídos.

7) Forte compromisso da empresa com a cidadania empresarial.

A cidadania corporativa deve ser considerada na formação de uma UC uma vez que esta atitude: 1) estimula o orgulho do funcionário e fortalece o seu vínculo com a empresa; 2) auxilia na formação de uma relação mais saudável entre gestores e colaboradores.

8) Veículo de fortalecimento e disseminação da cultura.

A UC auxilia a disseminação e a consolidação da cultura em todos os níveis hierárquicos, favorecendo a integração e a reprodução dos valores e pressupostos básicos da organização.

9) Líderes e gestores se responsabilizam pelo processo de aprendizagem.

Os líderes e gestores devem estar preparados a atuar com educadores no dia-a-dia, num ambiente de trabalho onde os membros da equipe possam se espelhar e se sintam motivados a melhores desempenhos.

10) Na avaliação dos resultados dos investimentos em educação são considerados os objetivos do negócio.

Métricas de avaliação dos investimentos devem estar associadas aos resultados do negócio, tais como aumento na participação no mercado, novos produtos, melhor qualidade no atendimento, etc.

11) Formação de parcerias com instituições de ensino superior.

A UC deve formar parcerias com Instituições de Ensino Superior (IES) que possam agregar valor aos seus programas de ensino. No Brasil, os projetos bem sucedidos estão envolvidos com IES regionais, nacionais ou internacionais,

12) Venda de serviços, tornando-se um centro de resultados.

É importante que a UC tenha orçamento próprio buscando atender o princípio de Sustentabilidade e, na medida do possível, se torne um centro gerador de resultados com a venda de serviços para o público externo.

Meister (1999), de maneira similar, já havia apresentado alguns princípios que podem delinear o sucesso de uma UC. Para Meister (1999, p.30) existem dez objetivos e princípios organizadores que dão o poder que as UCs possuem para formar profissionais de alta qualidade nas empresas de sucesso num mercado globalizado:

1. Oferecer aprendizagem para dar sustentação aos objetivos empresariais.

Os programas oferecidos pelas UCs devem estar alinhados aos objetivos estratégicos empresariais.

2. Considerar o Modelo da Universidade Corporativa um processo e não necessariamente um espaço físico destinado aprendizagem.

A UC personifica a filosofia de aprendizagem da organização, um modo de pensar que tem como meta oferecer a todos os níveis de funcionários o conhecimento, as qualificações e as competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos da organização. (p.34)

3. Elaborar um currículo básico em torno dos três Cs.

O Currículo básico das UCs deverá considerar os três Cs - desenvolver Cidadania Corporativa, proporcionar uma Estrutura Contextual para a empresa criar e Competências básicas entre os funcionários no ambiente de negócios.

4. Treinar a cadeia de valor.

O treinamento deve considerar além dos colaboradores internos toda a cadeia de valor, isto é, deverá envolver clientes, fornecedores de produtos e serviços e escolas locais.

5. Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de desenvolvimento da aprendizagem.

Não se limitar ao aprendizado formal e presencial, as UCs devem fazer uso das tecnologias disponíveis e utilizarem o meio mais adequado a cada situação. Entre os meios mais utilizados podemos citar que a aprendizagem poderá ser sincronizada ou não, fazendo uso de multimídia, web, intranet entre outras.

6. Encorajar o envolvimento dos líderes com o aprendizado, inclusive como facilitadores.

Os menos experientes aprendem com os mais experientes que trazem exemplos do dia-a-dia da própria empresa. Este modelo favorece tanto o instrutor como o aluno.

7. Passar da Alocação Corporativa para fonte de recursos próprios.

A UC passa a receber dos clientes (internos ou não) pelos serviços prestados, tão logo o valor pelos seus serviços for comprovado.

8. Assumir um foco global no desenvolvimento de programas de aprendizagem.

Manter sempre uma visão abrangente no desenvolvimento de programas de aprendizagem, considerando inclusive os clientes que estão fora das fronteiras do próprio país.

9. Criar um sistema de avaliação dos resultados e dos investimentos.

Avaliar o impacto provocado no capital humano em termos de satisfação e inovação dos funcionários, em termos de satisfação e metas atingidas nos clientes e em termos de metas empresariais alcançadas.

10. Utilizar a UC para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

Algumas empresas como a GE entraram no mercado de serviços de consultoria apoiada pela UC

Allen (2002, p.7) sumariza e afirma que as melhores UCs são aquelas que estão ali para auxiliar as empresas atingirem os seus objetivos e define Universidade Corporativa como sendo “uma entidade educacional que é uma ferramenta estratégica projetada para apoiar a sua organização mãe em atingir a sua missão atuando em atividades que cultivam o aprendizado, o conhecimento e a sabedoria individual e da organização.”

Meister (1999, p.82) aponta dez perguntas freqüentes que as pessoas fazem com relação à implantação a UC e que devem ser respondidas tão logo elas aconteçam.

1. O que é uma Universidade Corporativa?
2. Por que a aprendizagem é importante para a nossa Empresa?
3. Onde ocorrerá a aprendizagem da UC?

4. Que tipos de programas estarão disponíveis através da UC?
5. Em que a UC será diferente da nossa área de Treinamento?
6. Quem pagará pelos cursos / programas oferecidos pela UC?
7. Quando a UC estará operacional?
8. Quem estará a cargo da UC?
9. Como faço a minha matrícula na UC?
10. Os programas das UC dão direito a créditos em cursos universitários?

4.2.2 Posicionamento da UC na Estrutura da Corporação

De acordo com Barley *in* Allen 2002 existe no mercado uma concepção de que o responsável sênior da UC deva reportar-se diretamente ao executivo sênior da corporação. Na verdade existem três lugares principais onde a responsabilidade pela UC pode estar: Presidência, Recursos Humanos ou em uma Unidade de Negócio a parte. Dependendo de onde ela for criada e incubada pode estar diretamente ligada à rapidez da sua implantação e aceitação.

Quando a responsabilidade se encontra na presidência da empresa, nesta situação é considerada uma abordagem *top-down*, por parte da empresa. As UCs com esta estrutura estão estrategicamente posicionadas para ter um rápido impacto na organização, recursos e apoios são rapidamente alocados. Quando a UC está nesta posição alguns desafios podem aparecer. Às vezes ela pode ser vista simplesmente como uma ação que logo será substituída por outra (um certo modismo) e normalmente não é a melhor posição se a Presidência não estiver alinhada com as operações. Esta é uma posição adequada quando os empregados respeitam as iniciativas da Presidência.

Se a responsabilidade estiver na área de recursos humanos, nesta situação é considerada uma abordagem horizontal. Provavelmente é onde a maioria das UCs está posicionada. O responsável deve responder ao diretor ou ao vice-presidente de recursos humanos. Diferentemente de uma UC que esteja alocada junto a Presidência, a UC que está alocada nesta posição deve se esforçar para ganhar apoio e comprometimento dos seus pares. Com um pouco mais de dificuldade do que o posicionamento anterior, elas são, via de regra, sempre bem aceitas, dependendo, normalmente, da atuação passada da área de recursos humanos, por exemplo, se o departamento de treinamento era respeitado ou não e, numa situação como esta, ela pode carregar consigo a sua imagem do passado. Uma maneira de mudar uma reputação negativa é mostrar logo como a UC poderá auxiliar cada unidade de negócio. É a melhor posição, principalmente quando a área de recursos humanos é respeitada dentro da organização por uma atuação eficiente e eficaz, em termos de soluções de aprendizado.

Quando a UC é tratada como uma unidade de negócio, esta UC está subordinada ao Diretor da mesma oferecendo aprendizado somente para aquele centro. Frequentemente as UCs que nascem nesta posição são porque a alta direção não dá prioridade ao desenvolvimento de pessoas ou porque a área de recursos humanos foi incapaz de oferecer oportunidade de aprendizado que atenda as necessidades individuais dos colaboradores da unidade. Da mesma forma que a UC, que está subordinada a área de recursos humanos, esta UC se esforça muito para ganhar o apoio dos executivos e, a menos que seja independente financeiramente, ela precisa mostrar como o aprendizado está melhorando o desempenho dos colaboradores.

4.2.3 Organização do conteúdo e funções da UC

Conforme Barley apud Allen (2002) a organização do conteúdo e funções de uma UC são tão importantes quanto o seu posicionamento. A maneira como ela se organiza deve estar compatível com a sua cultura e estrutura da organização. Existem várias maneiras ou possibilidades de se organizar o conteúdo e função das UCs. Todas, apresentadas pelo autor, iniciam o aprendizado com as competências essenciais ao negócio.



Figura 4.3 – Gráfico Organizacional – Extraída e adaptada de Barley *in* Allen (2002).

Na estrutura do tipo gráfico organizacional, representado na figura 4.3, o aprendizado voltado para as competências essenciais se localiza no topo do gráfico. As demais trilhas de aprendizado partem do primeiro programa e cada uma delas está modelada e voltada para as unidades de negócio. Empregados vêem este gráfico como amigável, pois eles facilmente identificam a sua trilha de aprendizado que está voltada para a sua unidade de negócio. Como este diagrama está baseado em blocos de aprendizado, este modelo funciona muito bem para organizações que têm parceiros acadêmicos.

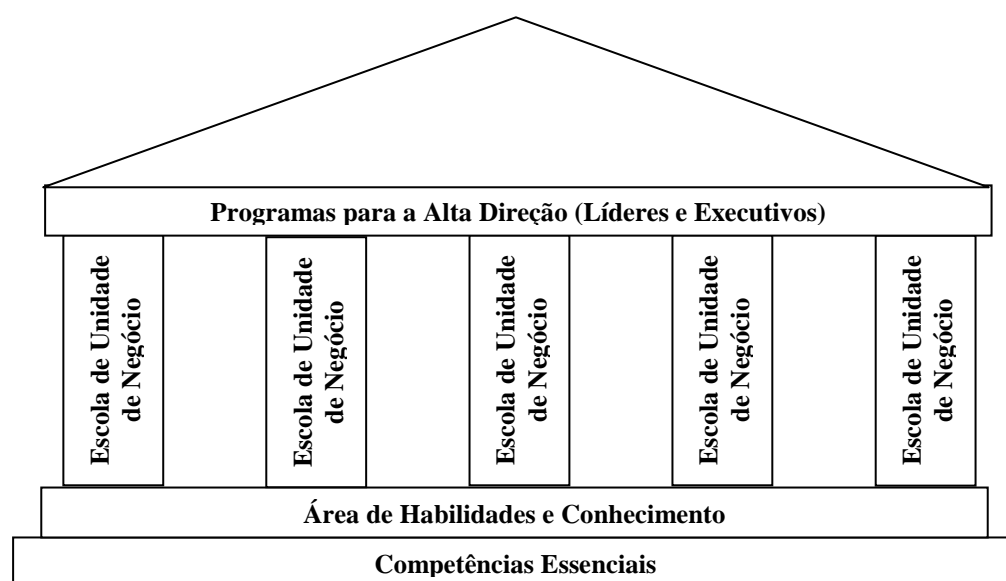


Figura 4.4 – Gráfico Templo – Extraído e adaptado de Barley *in* Allen (2002).

Muito conhecido entre os envolvidos com Universidades Corporativas. O Modelo Templo, representado pela figura 4.4, possui uma sólida base no desenvolvimento das Competências Essenciais, independente do posicionamento do empregado ou da sua ocupação, neste caso, localizada na base da pirâmide. Em seguida ao aprendizado básico, competências essenciais ao negócio, este modelo apresenta o segundo passo de aprendizado que é a área de habilidades e conhecimento necessários nas várias unidades de negócios. Estes dois passos iniciais formam a base necessária para o aprendizado avançado para as escolas das unidades de negócio, descritas como os pilares do modelo. O desenvolvimento de líderes e executivos está localizado na cobertura do Templo e abrange as competências essenciais, as área de habilidades e conhecimento e as áreas de aprendizado específico.



Figura 4.5 – Gráfico Pirâmide – Extraído e adaptado de Barley in Allen (2002)

Este modelo é similar ao modelo Templo em filosofia, mas diferente na organização. Da mesma forma que o modelo Templo, este modelo pirâmide, representado pela figura 4.5, é hierárquico também, passando pelo conhecimento básico necessário em direção às áreas de especialização. Conceitualmente este modelo mostra uma base ampla de aprendizado tornando-se mais especializado e estreito à medida que se caminha para o topo da pirâmide. Diferentemente do Modelo Tempo o aprendizado específico se organiza em torno das categorias de trabalho ao invés de escolas das unidades de negócio. Este modelo mostra que o empregado pode ser promovido por meio do aprendizado, em outras palavras, está implícito no modelo que aprendizado e promoção andam juntos. Este modelo atende bem as empresas que promove os empregados com base no alcance de certos padrões, como por exemplo, o aprendizado.

4.3 Gestão do conhecimento – Conceitos Básicos

Conceitos básicos a respeito de dado, informação e conhecimento são necessários para que possamos melhor compreender a Gestão do Conhecimento.

De acordo com Davenport (1998, p.18), **dados** são observações do estado do mundo, podem ser facilmente estruturados, obtidos por máquinas, quantificados, transferíveis e processados por computadores. São as representações de uma grandeza qualquer, expressos em unidades padronizadas; também podem ser obtidos por observação, uma seqüência de símbolos e, como são quantificáveis, podem ser armazenados num computador e processados por ele. **Dado** pode ser descrito por meio de representações formais. Imagens, sons e animações também são considerados dados. Por exemplo: dados de uma pessoa como nome, sexo e naturalidade ou, ainda, temperatura ambiente (facilmente medido por máquina). **Informação** é o dado trabalhado, um conjunto de dados relacionados entre si, por exemplo, temperatura da sala de aula. De acordo com o autor, informação é um conjunto de dados dotados de relevância e propósito, requer unidade de análise, exige consenso sobre o seu significado e exige necessariamente medição humana. A informação é composta por um conjunto de dados relevantes, são apresentados de forma que possamos compará-los, permite-se que análises sejam feitas. A informação é mais trabalhada, envolve usualmente diversas medições e obtenção de dados associados; o dado na informação vem associado a outros dados. Já, o termo **conhecimento**, para o mesmo autor, é a informação valiosa da mente humana, que inclui reflexão, síntese e contexto, de difícil estruturação, de difícil obtenção por máquinas, e por ser freqüentemente tácito, é de difícil transferência. O conjunto obtido pela informação e seu contexto associado envolve a percepção do ambiente, do sistema em que foi composto e coletado e como este sistema funciona, pode ter sido gerado por percepções contínuas, que geraram inúmeras fontes de informações e, se comparadas, permitem que seja

deduzido todo o cenário onde ocorreram os fenômenos. Esta percepção envolve transmissão, codificação e conversão das informações. Conhecimento no meio empresarial envolve a percepção sistematizada do que existe (aprendizado do passado e experiências semelhantes). O conhecimento envolve, também, o aprendizado e o contínuo refinamento das noções do ambiente estudado. Atualmente o sucesso de uma organização está mais centrado no conhecimento organizacional e no conhecimento individual de cada colaborador do que nos ativos que ela possui. O maior desafio está em administrar este conhecimento; para tanto é necessário, num primeiro momento, identificar o conhecimento necessário para o negócio, extraí-lo, democratizá-lo e posteriormente fomentá-lo.

Nos serviços, mais do que na indústria, este conhecimento organizacional e individual é realçado, entretanto, é tão crítico para a instituição de serviço como é para indústria. O produto carrega consigo a cultura e a inteligência da empresa, além da competência essencial que nem sempre é identificada e administrada por seus colaboradores. O valor do produto não está na soma de cada uma das partes que o compõem, mas sim no intelecto de quem o produz.

O conhecimento é que faz a grande diferença nas fábricas de *software*, nos bancos, nas consultorias, mas o grande desafio está em internalizar na organização este conhecimento que aparece no indivíduo colaborador.

Na indústria, esta demanda não é menor, principalmente nas áreas de pesquisa e desenvolvimento, por exemplo. Quin *et al apud* Klein (1998, p.130) conclui que o intelecto de uma organização funciona em quatro níveis, a saber: o primeiro, o conhecimento cognitivo que é o conhecimento básico e essencial conseguido através de treinamento; o segundo nível, as habilidades avançadas que de acordo com os autores é a “capacidade de aplicar as regras de uma disciplina a problemas complexos”; o terceiro nível, a compreensão dos sistemas, que trata do conhecimento abrangente, uma visão sistêmica de “causa e efeito de uma disciplina” Neste nível os colaboradores vão além da simples execução de processos, possuem profundo

conhecimento de área, dos problemas e das conseqüências e, por fim, o quarto nível, a criatividade automotivada que, conforme o autor, é a “vontade, motivação e adaptabilidade para o sucesso.”

Bateson *apud* Nonaka e Takeuchi (1997, p.67) afirma que o conhecimento tácito está associado à experiência e à subjetividade, enquanto que o conhecimento explícito é racional e objetivo. As distinções entre os dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito, são apresentadas na figura 4.6.

CONHECIMENTO

Tácito (Subjetivo)	Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento do simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento seqüencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Figura 4.6 – Dois tipos de conhecimento. Extraído e adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p.67)

O conhecimento pode ser transmigrado e Nonaka e Takeuchi (1997, p.68) apresenta quatro modos de conversão do conhecimento: a) o conhecimento tácito quando é convertido em conhecimento explícito, é chamado pelos autores de socialização; b) o conhecimento tácito em conhecimento explícito é denominado externalização; c) o conhecimento explícito em conhecimento explícito, chamado de combinação e d) o conhecimento explícito em conhecimento tácito, denominado de internalização. Os autores assumem que o conhecimento é criado pela interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. A figura 4.7 ilustra os quatro modos de conversão do conhecimento.

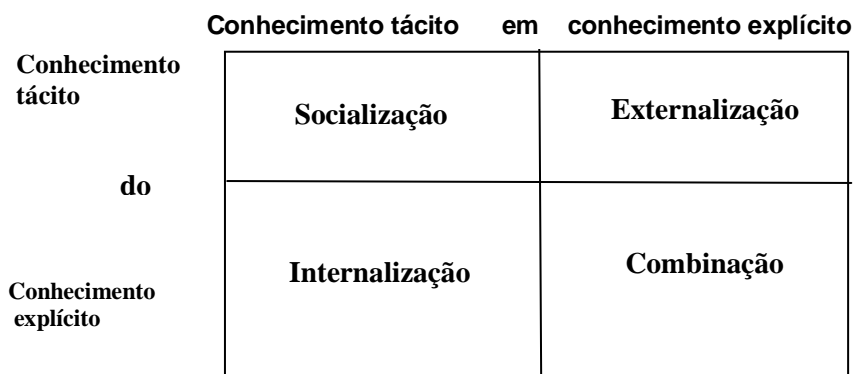


Figura 4.7 quatro modos de conversão do conhecimento. Extraído e adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997,p.69)

Nonaka e Takeuchi (1997, p.69) considera socialização como o compartilhamento de experiências, isto é a transferência do conhecimento tácito em conhecimento tácito. Os iniciantes aprendizes aprendem o trabalho não através da linguagem dos seus mestres mas através da observação imitação e prática. Ainda para os mesmos autores, a externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conhecimentos explícitos. A escrita é uma forma de converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito. Uma imagem, por exemplo, é conceitualizada através da linguagem. Combinação, para Nonaka e Takeuchi (1997, p.75) é o conhecimento formal e estruturado sendo transferido. É a troca, a combinação do conhecimento por meio de reuniões, documentos, redes de computadores. Nas escolas e faculdades o conhecimento, normalmente, é transferido desta forma. E finalmente para os autores internalização é a incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, está relacionada ao “aprender fazendo”. As experiências através da socialização, externalização e combinação se tornam valiosos ativos quando são internalizadas nos indivíduos sob modelos mentais ou *Know-how* técnico compartilhado.

Para Eboli (2004) um dado pode ser transformado em conhecimento seguindo a cadeia do conhecimento. A figura 4.8 mostra que os dados num banco de dados podem ser processados gerando informação; esta, por sua vez, pode ser analisada, originando o conhecimento, este comunicado gera inteligência e a possibilidade do uso numa aplicação cuja execução será decidida (aplicação do conhecimento).

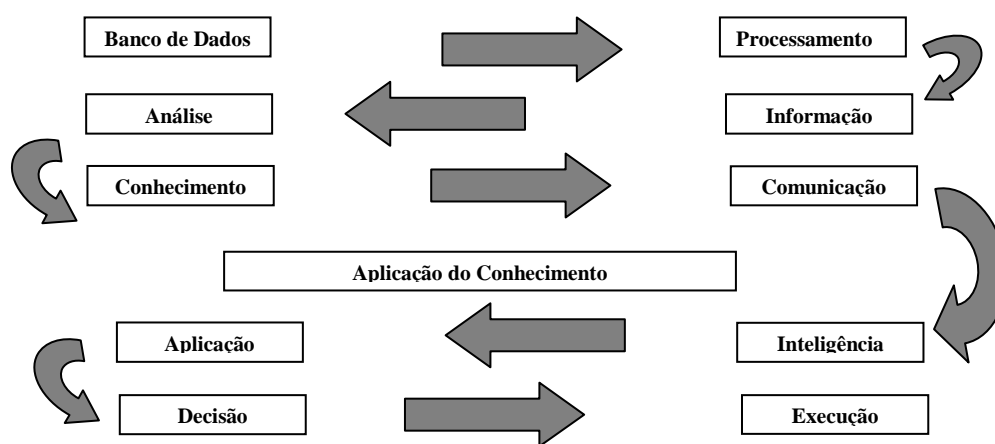


Figura 4.8 – Cadeia do Conhecimento – Eboli (2004)

4.3.1 Criando conhecimento dentro da organização

Klein (1998, p.1) afirma que as empresas nos dias de hoje competem numa “economia de conhecimento” e as empresas que crescem com as experiências, são as “organizações que aprendem”. Estas empresas que incentivam o capital intelectual vêem grande oportunidade de melhoria frente aos concorrentes, e fazem a gestão estratégica do capital intelectual – estas empresas sabem que “conhecimento é poder”. Estas empresas incentivam o desenvolvimento e o compartilhamento de conhecimento. Empresas que têm como estratégia o fomento do capital intelectual devem ter iniciativas / ações no nível operacional, coletando e lapidando idéias e informações colhidas no dia-dia; estas iniciativas envolvem principalmente os recursos humanos, ou seja, colaboradores e tecnologia da informação necessária para a

captura, armazenamento e compartilhamento de informações. O grande desafio está em disseminar uma cultura que apóie e incentive o compartilhamento de conhecimento, particularmente, aquele conhecimento que foi adquirido por profissionais fora do ambiente de trabalho, como advogados e engenheiros.

Kim (1998, p.70) afirma que no início de uma organização a aprendizagem organizacional é normalmente o sinônimo ou equivale à aprendizagem individual, reflexo de pequeno grupo de pessoas que lá trabalham. À medida que a organização cresce, aparece a distinção entre aprendizagem individual e organizacional. March e Olsen *in* Kim (1998, p.73) apresentam na figura 4.9 o modelo de aprendizagem organizacional. Os autores afirmam que ações individuais são baseadas em convicções individuais. A ação organizacional é formada por ações individuais. Se não houver resposta no ambiente, isto significa que as convicções individuais, a ação individual e a ação organizacional permanecem inalteradas. Por outro lado, se houver resposta ambiental, significa que as convicções individuais mudaram, influenciando em todo o resto do círculo.

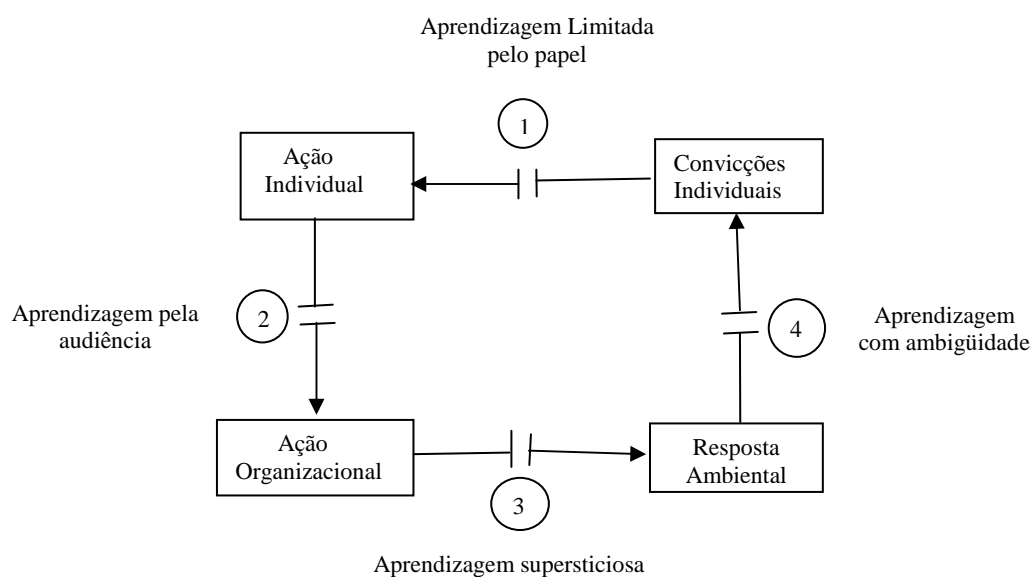


Figura 4.9 – Modelo de Aprendizagem Organizacional - extraída e adaptada de March e Olsen *in* Kim (1998,p.73)

Kim *in* Klein (1998, p.83) afirma que os ciclos de aprendizagem podem não se completar e acabam afetando a aprendizagem organizacional. Os três ciclos incompletos de Kim são: a) aprendizagem situacional, a qual está relacionada às improvisações momentâneas realizadas por indivíduos para resolver problemas que não são codificados para uso posterior, neste caso, nem o indivíduo nem a organização absorvem o aprendizado; b) aprendizagem fragmentada que são situações quando o indivíduo aprende, mas a organização não e, obviamente, quando a organização perde este indivíduo, ela acaba perdendo também; e c) a aprendizagem oportunística, quando algumas tarefas específicas obrigam a organização a realizar os seus procedimentos de forma diferente, uma vez que os estabelecidos não são adequados para a oportunidade. Este compartilhamento do conhecimento, para Allen (2007, p.384), acontece nas discussões da comunidade; nos *e-mails* / correio eletrônico; nas reuniões presenciais e virtuais e finalmente na tutoria.

4.4 Barreiras da transferência do conhecimento

O conhecimento dentro de uma organização nem sempre é transferível em consonância com o ambiente empresarial. Frequentemente encontramos resistências nesta transferência e a academia chamou de barreiras da transferência do conhecimento.

Yih-Tong e Scott (2005) realizaram uma pesquisa com base na metodologia Delphi² para se identificar as principais barreiras na transferência do conhecimento. De acordo com os autores as cinco barreiras desta transferência podem ser: a) do indivíduo para o time (quadro 4); b) do time para o indivíduo (quadro 5); c) da organização para o time (quadro 6); d) do

² **Metodologia Delphi** – Método de combinar julgamentos de indivíduos quando não existe uma resposta disponível. É realizado em várias etapas e é pertinente quando não existe consenso entre os participantes.

time para a organização (quadro 7); e, e) entre organizações (quadro 8). Estas cinco barreiras estão apresentadas nos quadros a seguir:

O quadro 4.4 apresenta as barreiras e as respectivas origens quando elas acontecem do indivíduo para o time.

Barreiras Críticas	Origem da Barreira
Diferenças pessoais (p.ex. introvertido; extrovertido) ou diferenças de gostos ou preferências.	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento do time. • Clima do time. (Schein, 2000). • Estrutura do time.
Habilidade / Capacidade de comunicação ou persuasão.	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento do time. • Clima do time. (Schein, 2000). • Estrutura do time.
Dificuldade em ser aceito pelo time ou o time tem uma percepção negativa do indivíduo.	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento do time. • Clima do time. (Schein, 2000). • Estrutura do time.
A falta de confiança no time ou o indivíduo não concorda com algumas decisões que o time toma.	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento do time. • Clima do time. (Schein, 2000). • Estrutura do time.

Quadro 4.4: Barreira do indivíduo para o time, extraído e adaptado de DiMaggio e Powell, 1991; Fligstein, 1997; Seo, 2003.

O quadro 4.5 apresenta as barreiras e as respectivas origens quando elas acontecem do time para o indivíduo.

Barreiras Críticas	Origem da Barreira
Necessidade de ser aceito pelo time. “Nós não confiamos totalmente no indivíduo, então vamos esperar e ver”.	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento do Time. • Relacionamento organizacional. • Clima do Time. (Lewin <i>et al.</i>, 1939).
Será que o indivíduo é competente para absorver este novo aprendizado?	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento do Time. • Relacionamento organizacional. • Clima do Time. (Lewin <i>et al.</i>, 1939)
Se passarmos esta informação nós teremos algum ganho?	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento do Time. • Relacionamento organizacional. • Clima do Time. (Lewin <i>et al.</i>, 1939)
Nós não queremos que o indivíduo tenha um destaque maior que o nosso.	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento do Time. • Relacionamento organizacional. • Clima do Time. (Lewin <i>et al.</i>, 1939)

Quadro 4.5: Barreira do time para o indivíduo extraído e adaptado de DiMaggio e Powell, 1991 ; Fligstein, 1997; Seo, 2003.

O quadro 4.6 apresenta as barreiras e as respectivas origens quando elas acontecem da organização para o time.

Barreiras Críticas	Origem da Barreira
O time é confiável?	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento Organizacional. • Clima Organizacional. (Schein, 2000) • Predominância Organizacional.
O aceite do time pela Organização. Este time não contribui muito para a Organização.	<ul style="list-style-type: none"> • Competências. • Clima Organizacional. (Schein, 2000) • Predominância Organizacional.
Este time está nos causando problemas com as suas sugestões e comportamentos.	<ul style="list-style-type: none"> • Estrut. e Sist. Organizacional. • Clima Organizacional. (Schein, 2000) • Predominância Organizacional.
O que a Organização lucraria passando estas informações para o time?	<ul style="list-style-type: none"> • Estrut. e Sist. Organizacional. • Clima Organizacional. • Predominância Organizacional.

Quadro 4.6: Barreira da organização para o time extraído e adaptado de Druskat e Wolff, 2001; Propp, 1999; Poole, 1999.

O quadro 4.7 apresenta as barreiras e as respectivas origens quando elas acontecem do time para a organização.

Barreiras Críticas	Origem da Barreira
Cultura Organizacional e objetivos que não apóiam o aprendizado. Idéias divergentes não são incentivadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Estrut. e Sist. Organizacional. • Clima Organizacional. • Predominância Organizacional.
Se nós transferirmos este aprendizado para a organização nós seremos diretamente afetados, embora isto seja benéfico para a Organização.	<ul style="list-style-type: none"> • Clima do time. • Clima Organizacional. • Predominância Organizacional. • Egoísmo individual.
O time está preocupado com o reconhecimento e recompensa. A nossa contribuição não será considerada na nossa avaliação.	<ul style="list-style-type: none"> • Estrut. e Sist. Organizacional. • Clima Organizacional. • Clima do time.

Quadro 4.7: Barreira do time para organização extraído e adaptado de Sewell, 1992; Druskat e Wolff, 2001; Propp, 1999; Poole, 1999.

E o quadro 4.8 apresenta as barreiras e as respectivas origens quando elas acontecem entre as organizações.

Barreiras Críticas	Origem da Barreira
Perda da Vantagem Competitiva. (Dodgson, 1993; Huber, 1991)	<ul style="list-style-type: none"> • Predominância Organizacional. • Relacionamento entre Organizações. • Clima entre Organizações. (Larsson <i>et al.</i>, 1998).
Existência de conflitos e valores.	<ul style="list-style-type: none"> • Clima entre Organizações. (Larsson <i>et al.</i>, 1998). • Clima Organizacional. (Cross and Prusak, 2002).
Sem objetivos comuns entre as Organizações.	<ul style="list-style-type: none"> • Clima entre Organizações. (Larsson <i>et al.</i>, 1998). • Estrut. e Sist. Organizacionais distintos.
Experiência de comportamentos anteriores se torna barreira para a transferência do aprendizado.	<ul style="list-style-type: none"> • Clima entre Organizações. (Larsson <i>et al.</i>, 1998). • Relacionamento entre Organizações.

Quadro 4.8: Barreiras entre organizações extraído e adaptado de Beeby e Booth, 2000; Jarillo e Stevenson, 1991.

O quadro 4.9 sumariza o impacto das origens das barreiras de transferência do conhecimento. Este quadro auxilia na compreensão de que algumas barreiras possuem as mesmas origens e que ações tomadas nestes pontos podem eliminar, simultaneamente, várias barreiras.

Origem das Barreiras	Indivíduo p/ Time	Time p/ Indivíduo	Time p/ Organização	Organização p/ Time	Entre Organizações
Predominância Individual	X		X		
Competências	X	X		X	
Clima do Time	X	X	X		
Relacionamento do Time	X	X			
Clima Organizacional	X	X	X	X	X
Estrut e Sist. Organizacional		X	X	X	
Predominância Organizacional				X	X
Clima entre Organizações					X
Relacionamento entre Organizações					X
Estrut e Sist. Organizacionais					X

Quadro 4.9: sumário do impacto das origens das barreiras de transferência do conhecimento

Para se eliminar as barreiras de transferência do conhecimento, Kwan e Cheung (2006) propõem uma metodologia. Os autores consideram quatro passos: o primeiro é motivar os atores, o segundo passo é combinar, isto é, acontece quando os parceiros estão identificados, motivados e comprometidos, o terceiro passo, implementar, ocorre quando os recursos fluem entre a fonte e o receptor e o quarto, e último passo, é a retenção do conhecimento. O quadro 4.10 mostra esta metodologia proposta pelos autores.



Quadro 4.10: Modelo proposto por Kwan e Cheung para vencer barreiras do Conhecimento

O primeiro passo da metodologia proposta pelos autores é motivar, que significa identificar o *gap* entre o estágio atual de conhecimento e o estágio almejado, identificando os parceiros correspondentes (fonte e receptor), motivando ambos para a transferência do conhecimento. O segundo passo, combinar, se inicia com a identificação do parceiro que deverá transferir o conhecimento, o parceiro ideal deve estar disposto a dividir ou receber o conhecimento em questão o *loop* entre os passos motivar e combinar só pára quando todos os participantes estiverem identificados, motivados e comprometidos. O terceiro estágio desta metodologia afirma que o conhecimento flui entre a fonte e o receptor e é considerado finalizado quando o receptor começa a utilizar o conhecimento transferido. Inicialmente o receptor pode se utilizar do conhecimento de forma ineficiente; nesta situação, cabe à fonte manter interação constante até que o receptor alcance um nível satisfatório. O quarto e último estágio, reter, se inicia assim que o receptor atinge resultados satisfatórios com o conhecimento transferido, entretanto, para que a organização se beneficie é necessário que este conhecimento seja retido por ela e utilizado futuramente.

Capítulo 5 – Análise dos dados e resultados da pesquisa.

Neste capítulo, a análise dos dados e resultados da pesquisa são apresentados, de forma sistemática, do geral para o particular, por meio de tabelas, quadros, gráficos e outros elementos de apresentação.

Na seção 6.1 são apresentados alguns valores concernentes à pesquisa, apresentando os dados de modo a preservar o sigilo dos respondentes. A pesquisa *survey* foi realizada para responder os seguintes objetivos deste trabalho.

A pesquisa foi realizada entre os dez maiores bancos comerciais em operação no país dentre os 159 existentes, segundo dados da Febrabam (2006), no período de 7 a 18/04/2008, na cidade de São Paulo, por telefone. Dos dez maiores bancos contatados oito responderam ao questionário e apenas dois se negaram a respondê-lo, alegando “deliberação interna”, ou seja a instituição bancária não responde a pesquisas externas. Entre os bancos respondentes, pelo menos cinco responderam sem colocar grandes empecilhos os outros três tiveram que pedir orientação e permissão a superiores ou a assessoria de imprensa. Isto significa que a metade dos bancos contatados não impôs restrições na divulgação do andamento das suas atividades internas ao mercado, com relação ao tema. O resultado da pesquisa é apresentado e comentado com auxílio de tabelas e gráficos anexos.

A primeira questão Q1 (Anexo A) realizada ao gestor de serviços foi se existia universidade corporativa dentro do banco. Apenas três dos oito respondentes afirmaram ter uma UC formalmente constituída; quatro afirmaram não ter UC e um ainda em processo de implantação. A figura 5.1 ilustra a ocorrência. Dados encontrados no *site* Ministério da Indústria Comércio e Exterior (2007) afirmam que o Brasil possui 89 UC's distribuídas nos setores indústria, serviço, financeiro, governo, tecnologia, órgãos de classe e varejo, entre empresas nacionais e estrangeiras. Os bancos respondentes representam menos de três por

cento do universo populacional das universidades corporativas implantadas no país, entretanto, dentro do universo da pesquisa representam quase 40 por cento.

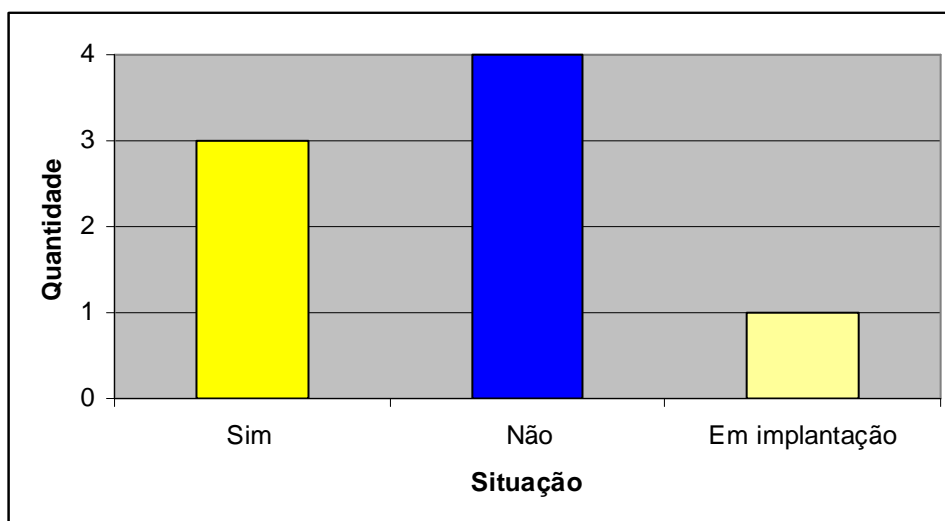


Figura 5.1 Existência de UC no banco.

A segunda questão Q2 (Anexo A) realizada ao gestor foi se existia a gestão do conhecimento dentro do banco. Apenas dois afirmaram que sim, entretanto, cinco disseram que não fazem a gestão do conhecimento de forma estruturada e um está em processo de implantação da prática. Observa-se que dois dos que têm UC implantada, também fazem a GC de forma estruturada e organizada e estão entre os quatro maiores bancos do país. A figura 5.2 ilustra a questão. Os autores pesquisados Davenport (1998) e Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que uma organização não sobrevive sem a informação e a sua gestão acontece mesmo de forma desestruturada. A pesquisa mostra que oito entre os oitos pesquisados fazem a gestão do conhecimento de forma estruturada ou não, representando a totalidade do universo pesquisado e confirmando as afirmações dos autores.

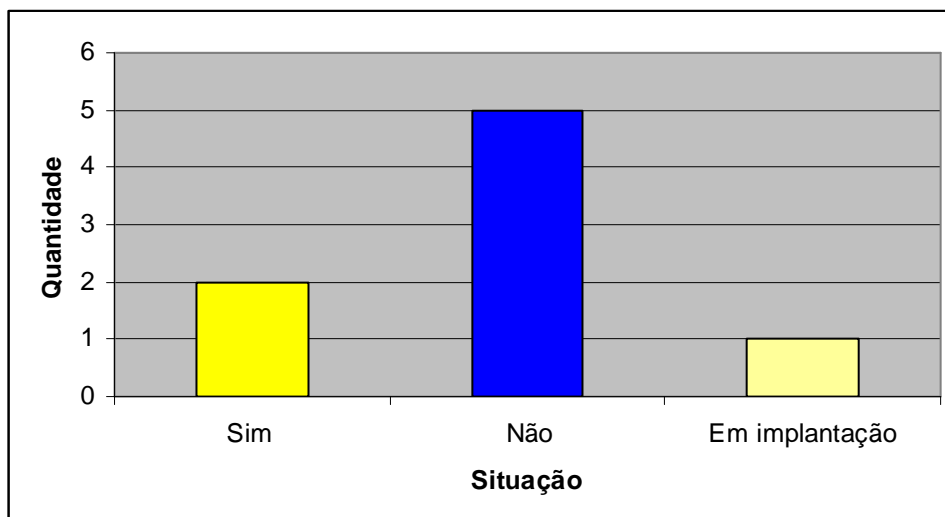


Figura 5.2 Existência de GC no banco.

A questão Q1A (Anexo A) perguntava quando iniciou a UC no banco, um respondeu que foi no ano de 2000, o outro em 2001 e o terceiro em 2002. Denota uma prática relativamente recente entre os bancos pesquisados, pois antes desta data os respondentes mencionaram ter atitudes bastante tímidas com relação ao tema, por meio da área de treinamento. A figura 5.3 ilustra a ocorrência. Se considerarmos que a primeira UC que se tem notícia foi a da GE na década de 50, os nossos bancos tiveram esta iniciativa meio século depois. Vale lembrar que estes três bancos que possuem UC representam menos de dois por cento de todos os bancos em operação no país.

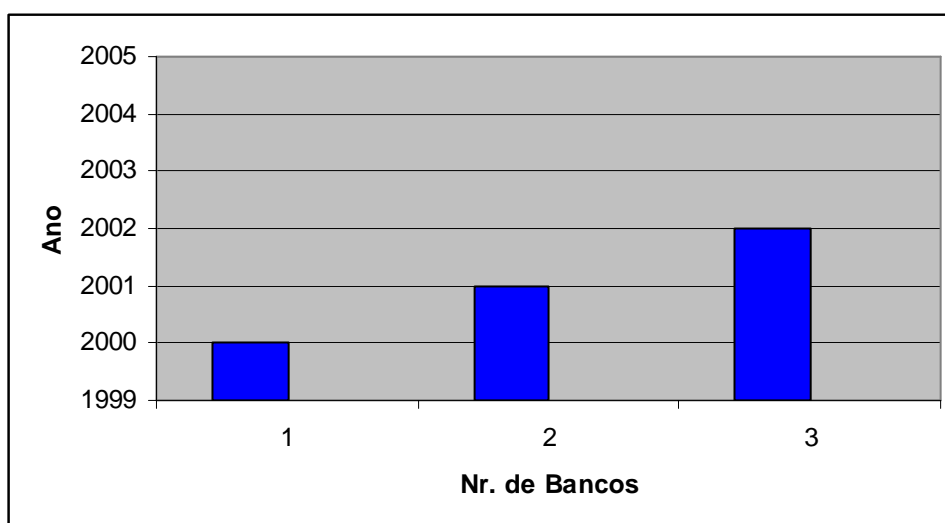


Figura 5.3 Início da UC no banco.

A questão Q2A (Anexo A) inquiria quando iniciou a GC no banco, um respondeu que foi no ano de 1996 e o outro em 2003. Observa-se pelas respostas da pesquisa que o banco que iniciou a GC em 1996 só implementou a UC de forma estruturada cinco anos depois, em 2001, entretanto, a área de treinamento e educação já tinha muito peso e responsabilidade dentro da instituição. O banco que implementou a GC em 2003, teve a sua UC implantada no ano de 2000, três anos antes. Por estes dois respondentes poderemos deduzir, neste ponto da pesquisa, que a UC, de forma estruturada, ou não, dá suporte e apoio à implantação da GC dentro das instituições bancárias pesquisadas. A figura 5.4 ilustra as respostas.

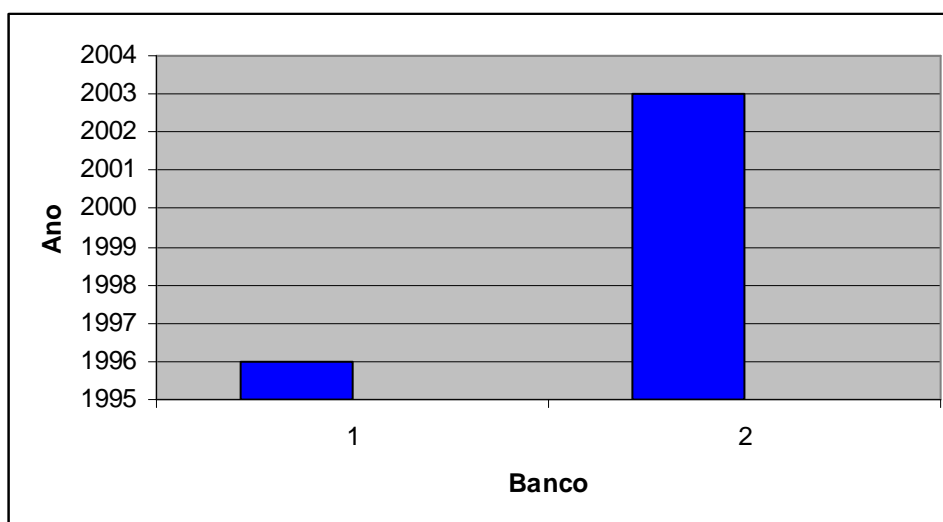


Figura 5.4 Início da UC no banco.

A terceira questão Q3 (Anexo A) perguntava quais eram as principais fontes de transferência do conhecimento sete responderam que o conhecimento era transferido entre outras maneiras por e-mails; três pela UC; oito por meio de treinamentos formais; seis reuniões virtuais; oito reuniões presenciais e sete na informalidade do cafezinho. As repostas se concentram tanto na formalidade de um treinamento, nas reuniões formais e *e-mails*, como também na informalidade. Mesmo os bancos que responderam ter UC e GC formalmente implantadas confirmaram que o conhecimento dentro da instituição se transfere também na informalidade.

A figura 5.5 ilustra as respostas. Entre os autores pesquisados, particularmente, Davenport (1998) e Nonaka e Takeuchi (1997) não descartam a informalidade na transferência do conhecimento, mesmo em empresas que já estruturaram a GC. Nonaka e Takeuchi (1997, p.69) considera socialização como o compartilhamento de experiências, isto é a transferência do conhecimento tácito em conhecimento tácito.

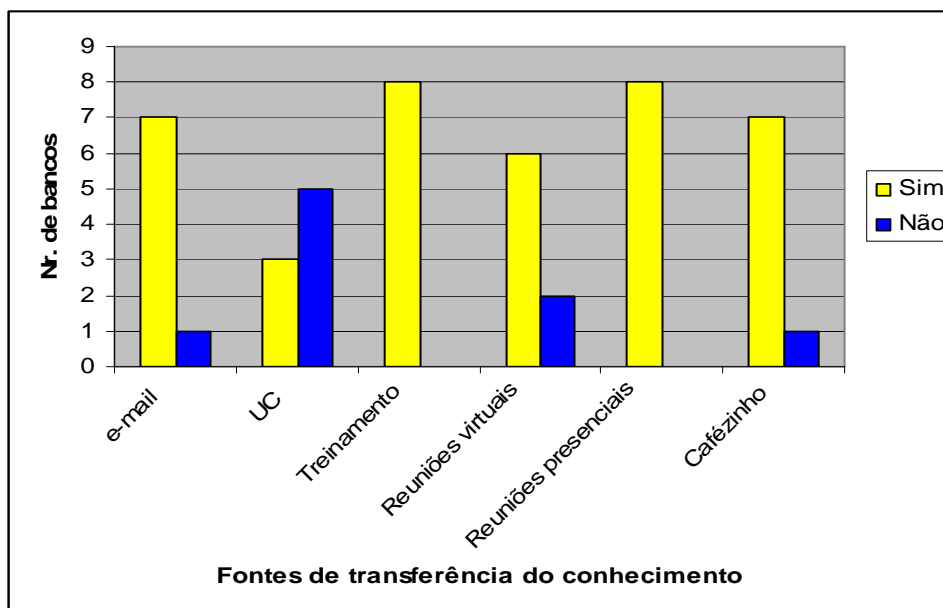


Figura 5.5 Principais fontes de transferência do conhecimento.

A quarta questão Q4 (Anexo A) era a respeito da existência de barreiras para a transferência do conhecimento, dois dos respondentes disseram que sim, isto é reconhecem que existem dificuldades para a transferência do conhecimento dentro da organização, enquanto que os demais respondentes da pesquisa afirmaram não haver barreiras para a transferência do conhecimento. Os dois respondentes que reconhecem a existência de barreiras para a transferência do conhecimento, também, têm a UC e a GC implantadas, provavelmente, o que os auxilia a reconhecer de forma lúcida as dificuldades da transferência do conhecimento. A figura 5.6 ilustra as respostas. O conhecimento dentro de uma organização nem sempre é transferível em consonância com o ambiente empresarial. Frequentemente encontramos resistências nesta transferência e a academia chamou de barreiras da transferência do

conhecimento. Yih-Tong e Scott (2005) que realizaram uma pesquisa e identificaram as seguintes barreiras na transferência do conhecimento: do indivíduo para o time; do time para o indivíduo; da organização para o time; do time para a organização; e, entre organizações

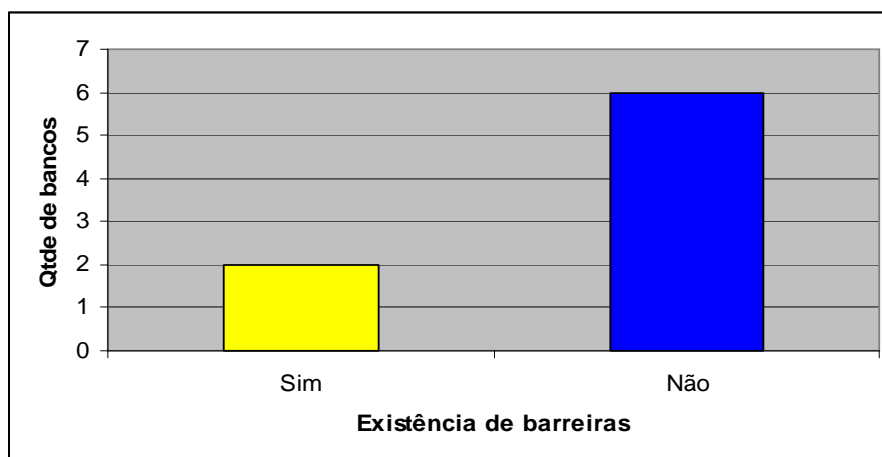


Figura 5.6 Confirmam a existência de barreiras.

A questão Q5 (Anexo A) perguntou aos dois respondentes da quarta pergunta onde elas estavam localizadas e estes responderam da seguinte forma: um mencionou que a barreira era do indivíduo para o time, dois respondentes mencionaram que a barreira se localizava da organização para o time e do time para a organização e um respondeu que a barreira se localizava entre organizações. A figura 5.7 ilustra as respostas. De acordo com Yih-Tong e Scott (2005), na mesma pesquisa, afirmam que essas barreiras têm origem na predominância individual, nas competências individuais e coletivas, no clima do time e no clima da organização, que são pontos trabalhados e explorados dentro de uma UC, provavelmente, razão pela qual somente os que possuíam UC implementada conseguiram perceber estas barreiras.

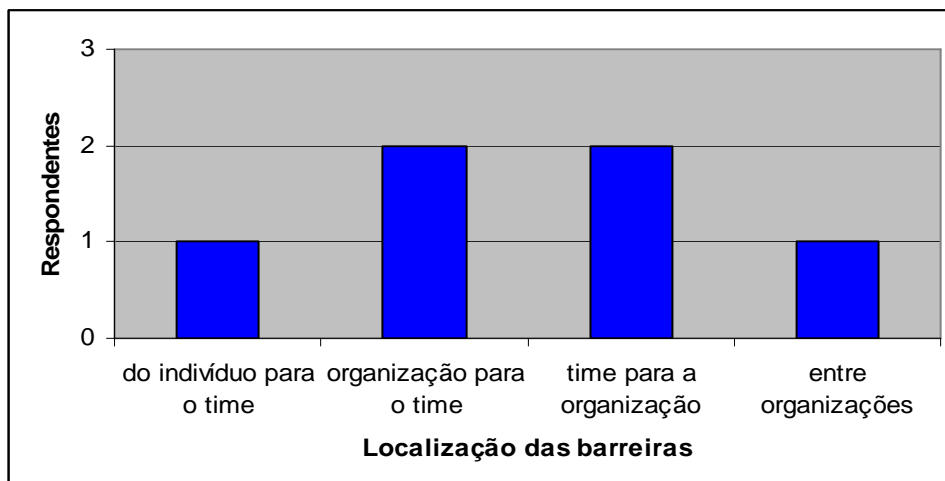


Figura 5.7 Localização das barreiras.

A sexta questão Q6 (Anexo A) foi a respeito da preocupação da UC com a transferência do conhecimento e os três respondentes que tinham UC implantada foram unânimes em dizer, que sim, que a UC tinha como um de seus grandes objetivos transferir conhecimento dentro da organização de forma principalmente explícita e um deles, aquele cuja UC, ainda, está em processo de implantação mencionou que esta preocupação já existe também. Os dados analisados até o presente reafirmam que a prática da UC influencia de forma positiva a prática da GC nas instituições bancárias. A figura 5.8 ilustra as respostas. Os principais autores pesquisados, entre eles Eboli (2002, 2004, 2006), Allen (2002, 2007) e Meister (1999) afirmam que uma das principais funções das UCs é a transferência do conhecimento.

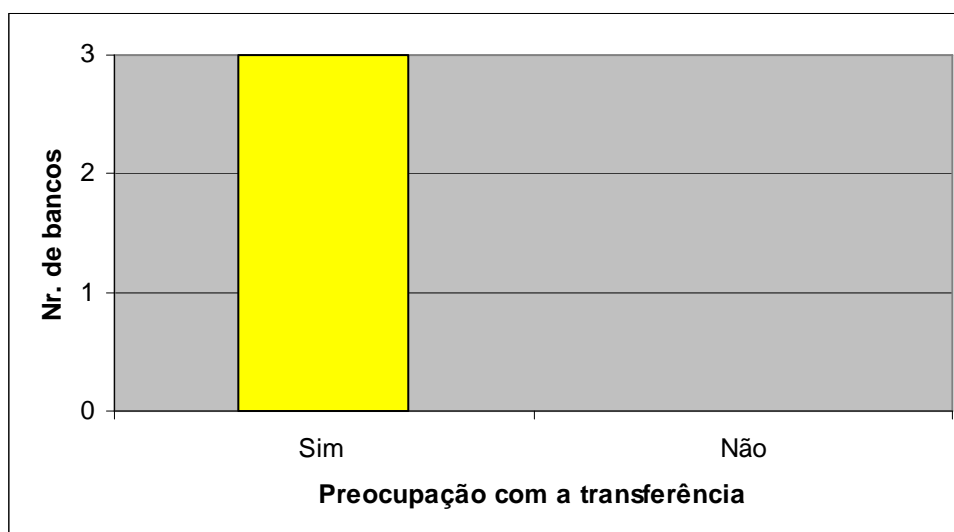


Figura 5.8 Preocupação com a transferência do conhecimento.

A sétima questão Q7 (Anexo A) foi a respeito da subordinação da área de Gestão do Conhecimento os respondentes dos dois bancos que fazem a gestão do conhecimento de forma estruturada e organizada um deles respondeu que ela estava dividida entre as áreas de TI, Gestão de Pessoas e Planejamento o outro respondeu que cada uma das áreas, também, macro divisões do banco, fazia a sua gestão do conhecimento. Inquirido aos dois respondentes, porque não havia um único responsável pela área e a resposta de ambos foi que, dada a dimensão instituição estes gestores ainda se sentem mais seguros em concentrar a GC por área. A figura 5.9 ilustra as respostas. Os autores pesquisados, entre eles Davenport (1998) e Nonaka e Takeuchi (1997) não fizeram menção à subordinação da área de GC dentro de uma estrutura organizacional. O resultado da pesquisa mostra a aparente irrelevância se ter uma única área responsável pela GC, pelo contrário na divisão da subordinação é que o controle aumenta.

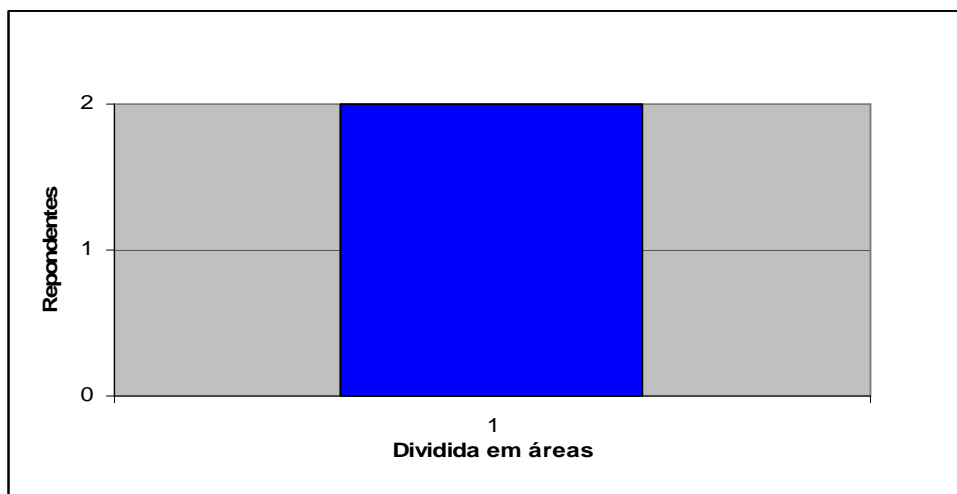


Figura 5.9 Responsável pela GC no banco.

A oitava questão Q8 (Anexo A) era a respeito da subordinação da UC no banco e os três respondentes que têm a UC no banco disseram que ela está subordinada ao Diretor de RH. De acordo com Allen (2002) uma tendência, provavelmente, onde a maioria está posicionada uma vez que são bem aceitas, principalmente, quando a área de recursos humanos é respeitada dentro da organização por uma atuação eficiente e eficaz, em termos de solução de aprendizado.. A figura 5.10 ilustra as respostas.

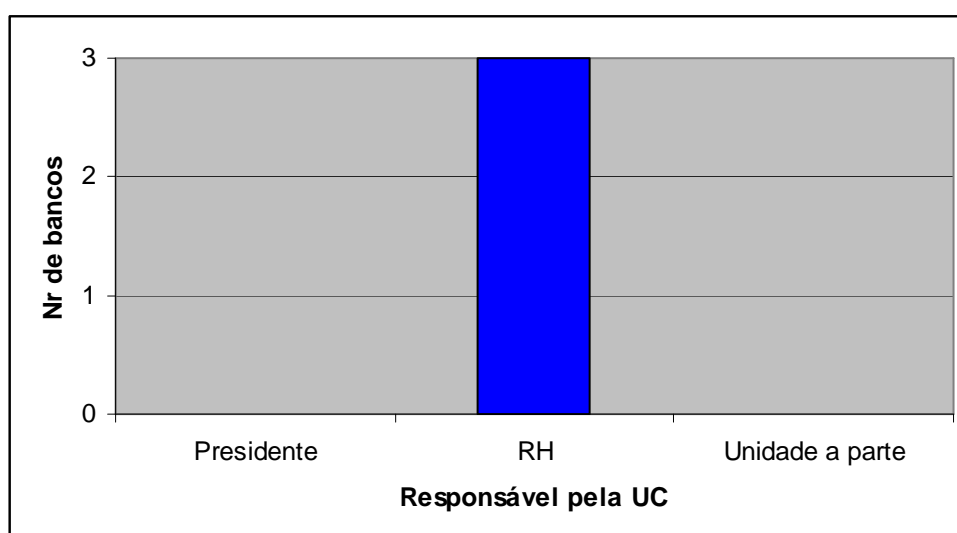


Figura 5.10 Responsável pela UC no banco.

A nona questão Q9 (Anexo A) realizada na pesquisa foi para descobrir a contribuição da UC na GC, os três respondentes que possuem UC implantada disseram que sim, que, realmente, a UC contribui e influencia de forma positiva a GC dentro da instituição e o quarto respondente disse que como estava em fase de implantação o banco espera que este seja um dos grandes benefícios da sua implantação. Foi explicitado uma vez mais pela pesquisa que a UC auxilia na implementação da GC em empresas do setor financeiro brasileiro na cidade de São Paulo. A figura 5.11 ilustra as respostas.

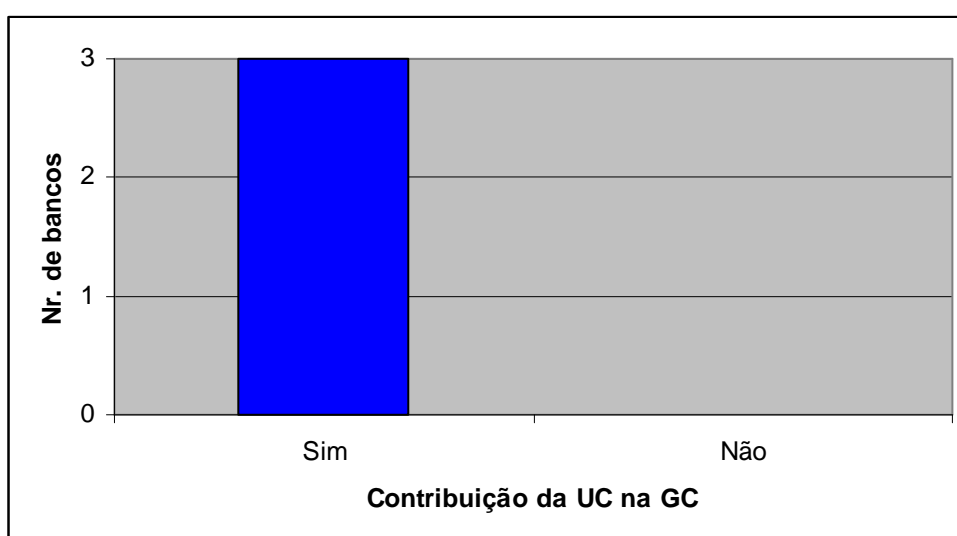


Figura 5.11 Contribuição da UC na GC do banco.

A décima questão Q10 (Anexo A) feita foi para descobrir qual tem sido a contribuição da UC na GC, sendo que um dos respondentes afirmou que tem sido no mapeamento das competências, o outro na transferência do conhecimento e o terceiro no alinhamento corporativo. A figura 5.12 ilustra as respostas. Estas contribuições estão entre as mencionadas pelos autores pesquisados, particularmente Eboli (2002, 2004, 2006) e Meister (1999). Entre as afirmações de Meister (1999) está:

A UC personifica a filosofia de aprendizagem da organização, um modo de pensar que tem como meta oferecer a todos os níveis de funcionários o conhecimento, as qualificações e as competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos da organização. (p.34)

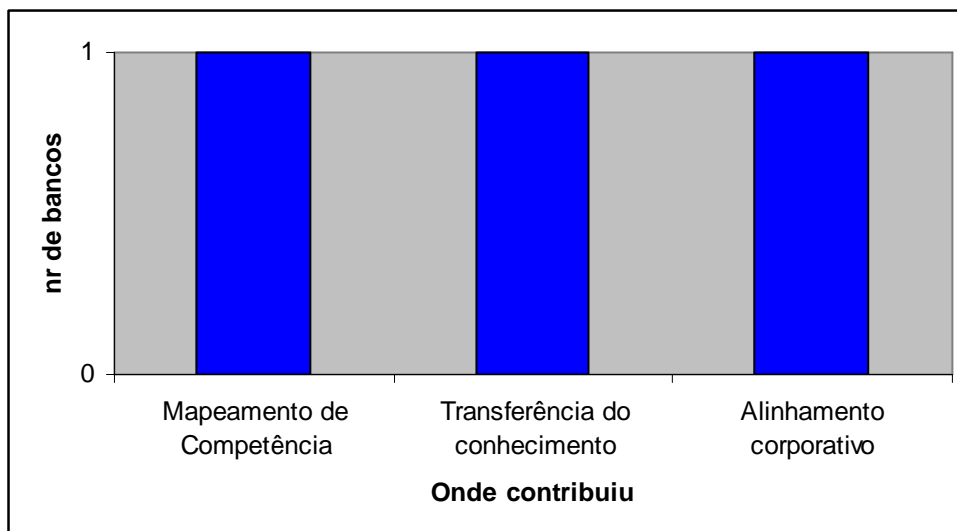


Figura 5.12 Onde houve a contribuição.

A décima primeira questão Q11 (Anexo A) feita foi para saber se existiam reuniões formais entre os gestores da UC e da GC, com o intuito de se descobrir o entrosamento, a harmonia e o alinhamento entre as duas áreas e os três respondentes disseram que sim. Todos eles afirmaram que existe a preocupação do alinhamento entre as duas áreas e, portanto, os encontros formais são frequentes. A figura 5.13 ilustra as respostas.

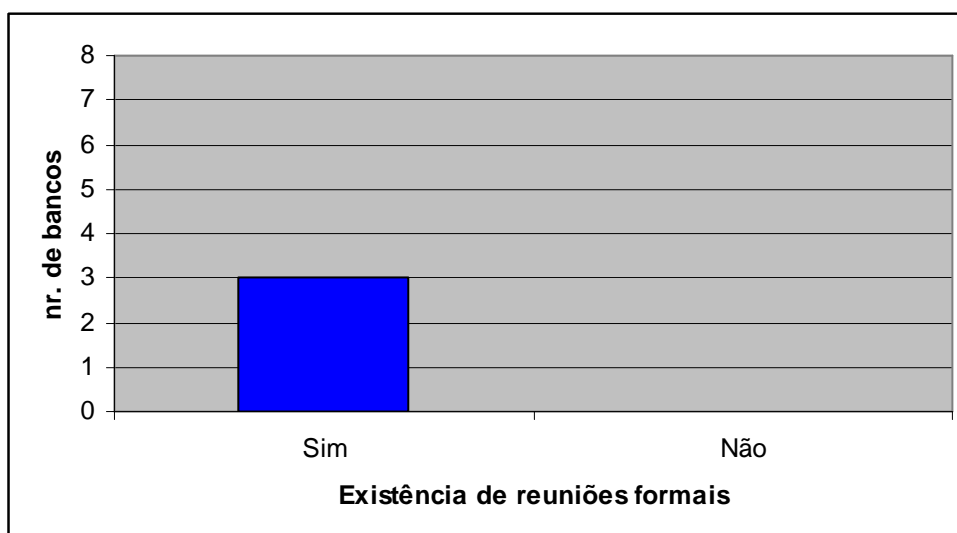


Figura 5.13 Existência de reuniões formais entre UC e GC.

A décima segunda questão Q12 (Anexo A) realizada na pesquisa era para saber se o reitor participava das reuniões estratégicas do banco e os três respondentes disseram que sim. Esta

pergunta foi realizada para se descobrir a importância que a UC tem para a instituição e provou-se pela unanimidade dos respondentes que o alinhamento estratégico da UC é de muita importância para a organização. A figura 5.14 ilustra as respostas. Os principais autores pesquisados, entre eles Eboli (2002, 2004, 2006), Allen (2002, 2007) e Meister (1999) afirmam que a aproximação entre a UC e a Presidência deve ser fomentada. Segundo os autores mencionados a aprendizagem deve dar sustentação aos objetivos empresariais, os programas oferecidos pelas UCs devem estar alinhados aos objetivos estratégicos empresariais. A alta direção deve reconhecer que a capacidade de aprender tem papel estratégico na empresa, desta forma, o apoio dela não deve estar limitado à aprovação do orçamento para o funcionamento da UC.

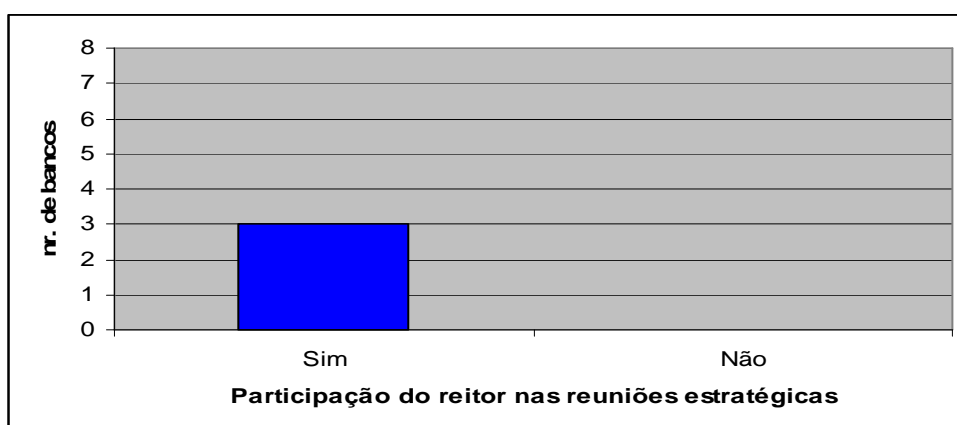


Figura 5.14 Participação do reitor nas reuniões estratégicas.

A décima terceira questão Q13 (Anexo A) realizada na pesquisa foi para saber se o gestor da GC participava das reuniões estratégicas do banco e os dois respondentes disseram que sim. Mostrou-se que a GC também precisa estar alinhada a estratégia da organização, juntamente, com a UC. A figura 5.15 ilustra as respostas. Os autores pesquisados Davenport (1998) e Nonaka e Takeuchi (1997) reconhecem que o sucesso de uma organização está mais centrado no conhecimento organizacional e no conhecimento individual de cada colaborador do que nos ativos que ela possui. O maior desafio está em administrar este conhecimento; para tanto é necessário, num primeiro momento, identificar o conhecimento necessário para o negócio

(alinhamento estratégico), extraí-lo, democratizá-lo e posteriormente fomentá-lo. Para se ganhar apoio a aproximação da área de GC à Presidência da organização é uma necessidade.

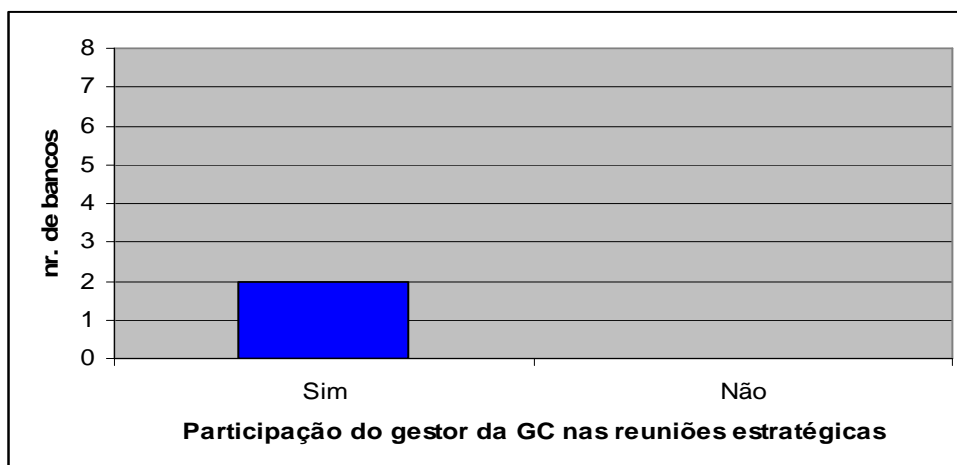


Figura 5.15 Participação do gestor da GC nas reuniões estratégicas.

Após a análise dos dados e dos resultados encontrados o próximo capítulo trata da conclusão da pesquisa.

Capítulo 6 – Conclusões da pesquisa.

No capítulo final o pesquisador deve relatar suas *conclusões e recomendações*. Leite (1978:36), afirma que o capítulo final,

geralmente, contém um sumário das conclusões da tese e uma lista de recomendações de caráter político-estratégico a respeito das descobertas realizadas. É costume sugerir-se temas para futuras pesquisas destinadas a melhor esclarecer os pontos que tenham permanecido obscuros.

Vera (1976:172) afirma que, seja quanto ao formato, seja quanto ao conteúdo,

concluir um trabalho de investigação não é simplesmente colocar-lhe um ponto final. A conclusão, como a introdução e o desenvolvimento, possui uma estrutura própria. A conclusão deve proporcionar um resumo sintético, porém completo, das provas e dos exemplos (se os apresentar) consignados nas duas primeiras partes do trabalho. Esta parte deve possuir as características do que chamamos síntese: em primeiro lugar a conclusão deve relacionar as diversas partes da argumentação, unir as idéias desenvolvidas. É por isso que se diz que, em certo sentido, a conclusão é uma volta à introdução: cerra-se sobre o começo. Esta circularidade do trabalho constitui um dos seus elementos estéticos (de beleza lógica). Fica assim, no leitor, a impressão, de um sistema harmônico, acabado em si mesmo.

Em conformidade com as sugestões dos autores acima, neste capítulo são apresentadas algumas considerações sobre os resultados da pesquisa (6.1); é feito um sumário das conclusões, conclusão geral (6.2), e, no 6.3, estão sugeridas algumas recomendações.

6.1 Considerações sobre os resultados da pesquisa

A pesquisa foi feita com o objetivo de encontrar algumas respostas para questões gerais e específicas.

6.1.1 Questões respondidas

A pesquisa obteve um conjunto de respostas para questões apontadas no capítulo 1, seção 1.4 Objetivos. Realizada a pesquisa, é recomendável demonstrar os resultados observados.

O objetivo geral desta pesquisa era identificar o quanto a prática da educação corporativa (EC) influencia na gestão do conhecimento em empresas do setor financeiro localizadas na cidade de São Paulo e apresentar de forma descritiva, o resultado encontrado, com o uso de uma pesquisa quantitativa e com coleta de dados por meio de questionários. A pesquisa foi realizada e os resultados encontrados foram descritos no capítulo 5. As figuras 5.1 e 5.2 apresentam o número de bancos pesquisados que têm implantado UC e GC. Somente os bancos que possuem UC têm também GC implantada de forma estruturada. Apesar da representatividade dentro do universo pesquisado, quase 40 por cento, dentro de um universo maior, por exemplo, o número de bancos em operação no país, estes bancos que possuem UC e GC implantadas representam pouco mais de 1 por cento. Entretanto, dito pelos respondentes que a UC auxiliou em muito a implantação da GC, ambas as práticas são bastante recentes entre os pesquisados. Além disso a figura 5.11 mostra a confirmação dos respondentes afirmando que houve a contribuição da UC na GC, explicitado várias vezes durante a pesquisa que a GC muito se beneficiou após a implantação das UC. Nas organizações, dito pelos principais autores pesquisados, particularmente, Davenport (1998) e Nonaka e Takeuchi (1997) uma organização não sobrevive sem informação em se tratando de grandes corporações que tem a UC implementada, esta prática auxilia a catalisar, explicitar, organizar e multiplicar o conhecimento dentro delas de forma estruturada e organizada.

O primeiro objetivo específico foi analisar similaridades e complementaridades entre as práticas de UC e GC. A figura 5.11 que apresenta a afirmação da contribuição da UC na GC e na figura 5.12 mostra que esta contribuição acontece no “mapeamento de competências”, na “transferência do conhecimento” e no “alinhamento corporativo”. As complementaridades estão, também, refletidas no relacionamento e no alinhamento que os gestores destas duas práticas procuram manter e estabelecer dentro das organizações pesquisadas por meio de

reuniões formais e assíduas entre elas e com a Presidência. As figuras 5.13, 5.14 e 5.15 confirmam. A estrutura e a formalidade com que uma UC é constituída acaba auxiliando, também, as corporações que não tem a GC implantada de forma estruturada e organizada. A trilha do conhecimento a ser percorrida pelos colaboradores para o seu desenvolvimento, dentro das organizações que possuem UC, mostra de forma explícita o conhecimento que ele deve adquirir ao longo de sua carreira na organização. Desta forma, este colaborador passa a buscar este conhecimento para o seu crescimento, e de forma, muitas vezes involuntária e por ele mesmo despercebida, passa a fomentar e a explicitar o conhecimento no seu percurso, auxiliando a corporação na sua gestão (do conhecimento), rompendo eventuais barreiras desta transferência.

O segundo objetivo específico foi quantificar quantas das empresas pesquisadas mantêm estas áreas próximas a Presidência das empresas. Entre os princípios organizadores de Meister (1999) que dão poder as UCs, está o primeiro deles que é considerar o modelo da UC um processo e não necessariamente um espaço físico destinado aprendizagem. Eboli (2002, p.14), também, aponta entre os seus doze princípios e práticas de sucesso para um projeto de uma UC o comprometimento da alta cúpula com a educação corporativa e estratégia competitiva. O aumento da competitividade é uma das externalidades da implantação cuidadosa de uma UC. A alta direção sabe que a capacidade de aprender tem papel estratégico nas empresas, desta forma, o apoio dela não deve estar limitado à aprovação do orçamento para o funcionamento da UC.

A pesquisa confirmou e apresenta por meio das figuras 5.14 e 5.15 que todas as empresas que possuem as duas áreas implantadas, ambas estão muito próximas da Presidência com a participação nas reuniões estratégicas, em consonância, as figuras 5.9 e 5.10 mostram que a subordinação das áreas está no primeiro nível hierárquico abaixo da Presidência, denotando a

importância atribuída pela organização a cada uma delas. Os bancos pesquisados que possuem estas duas práticas implementadas seguem os princípios de Eboli e Meister, mantendo proximidade a Presidência da organização.

O terceiro e último objetivo específico foi evidenciar facilidades para implementação da GC em organizações que pratiquem a EC. Este objetivo foi avaliado por meio das entrevistas e nas entrelinhas das respostas dos gestores respondentes. Como apresentado nas figuras 5.1 e 5.2, somente os bancos que possuem UC têm também implantado e de forma estruturada a GC. A formalidade estruturada da transferência do conhecimento por meio de uma UC facilita a explicitação do conhecimento podendo futuramente ser transferido por meio de treinamentos formais, documentos, normas e procedimentos além de outros meios, assim como o conhecimento tácito pode ser transferido na informalidade entre os envolvidos com a UC e futuramente explicitado. A implantação da GC é influenciada de forma positiva após a implantação da UC e os resultados apontados neste estudo confirmam. Um ambiente formal de conhecimento onde todos os colaboradores têm acesso, que agrega conhecimento a cada participante, também auxilia na diminuição da informalidade da troca de conhecimento. Paradoxalmente, somente os que possuíam UC e GC implantadas reconhecem existência barreiras para a transferência do conhecimento, isto significa dizer que estas duas práticas evidenciam as dificuldades nesta troca de conhecimento. Os participantes da pesquisa que não possuíam UC e GC evidenciaram respostas categóricas que na organização em questão a barreira para a transferência do conhecimento era inexistente.

6.2 – Conclusão Geral

A presente conclusão geral é fruto da consolidação e da relação entre as conclusões parciais apresentadas nas análises dos resultados e na seção anterior. É possível que muitas outras

conclusões possam ser tiradas, mas as apresentadas neste capítulo, não só se embasam nas análises feitas, mas, também, nas observações realizadas pelo autor nas organizações.

Pode-se considerar, do ponto de vista implementação, que é recomendável a implantação de uma UC antes da estruturação de uma GC, uma vez que esta segunda pode muito se beneficiar. Vale a pena ressaltar que segundo os autores pesquisados, particularmente, Davenport (1998) e Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é a alma da organização sem ele a organização não sobreviveria. Esta pesquisa trata do conhecimento estruturado organizado de forma a melhorar o desempenho e apoiar a estratégia empresarial e as competências essenciais de uma organização. Foi comprovado por ela que a gestão deste conhecimento com o apoio de uma UC, é facilitada por se tratar de um local formal e respeitado por todos os colaboradores para a transferência do conhecimento, por ser mais que um departamento de treinamento. Meister *in* Eboli (2004) afirma que a UC traz o colaborador para um envolvimento maior com a organização, com a estratégia, com as várias áreas da organização, desta forma auxiliando na estruturação e multiplicação do conhecimento de forma organizada. Allen (2007, p.6) afirma que a GC é uma das atividades que a UC poderá estar envolvida, e esta pesquisa confirma a ocorrência entre os bancos pesquisados e envolvidos, o mesmo autor (p.372) enfatiza o papel da UC na gestão e no compartilhamento do conhecimento. Eboli (2002) afirma que o conhecimento coletivo e a cultura corporativa devem, também, ser incentivados através da transferência do conhecimento do indivíduo para a cadeia de valor. Por se tratar de um aprendizado organizacional a UC também pode influenciar.

Espera-se que este trabalho tenha contribuído para possibilitar, aos gestores bancários, o estabelecimento de um caminho mais fácil para o sucesso dos mesmos. Espera-se, também, que este trabalho tenha ampliado a base empírica dos estudos relacionados com a UC e a GC, uma vez que foi observado, entre o universo pesquisado, que pouco foi realizado nesta área.

6.3 - Recomendações

Considerando-se as limitações inerentes ao tipo de pesquisa realizada, os resultados sugerem algumas recomendações de cunho prático. Tais recomendações prendem-se à aplicabilidade e utilidade desta pesquisa:

Assim, é possível, ante os resultados desta pesquisa, recomendar pesquisa com o intuito da academia aprofundar o tema pesquisado, avaliando se as práticas de GC e UC auxiliaram no desempenho dos bancos pesquisados ou se foi o desempenho que permitiu a implantação destas práticas.

A segunda recomendação é de uma pesquisa que avalie o custo benefício da implementação das práticas de UC e GC.

A terceira recomendação é dirigida aos gestores bancários para que criem uma área formal e estruturada para auxiliar na transferência do conhecimento.

Para os teóricos da UC e ou GC, espera-se que a presente pesquisa estimule a ampliação do corpo de conhecimentos referentes ao tema com pesquisas semelhantes em novas áreas .

Referências

- ALLEN M. **The Corporate University Handbook**. New York: Amazon, 2002.
- ALLEN M. **The Next Generation of Corporate University**. São Francisco: Pfeiffer, 2007.
- ARGYRIS, C. **On organizational learning**. Oxford: Blackwell, 1996.
- BACEN — Banco Central do Brasil , disponível em <<http://www.bacen.gov.br>> acessado em 09-07-2003.
- BALLESTERO-ALVAREZ, M.E.. **Manual de organização, sistemas e métodos: abordagem teórica e prática da engenharia da informação**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BARLETT, C. e GHOSHAL S. 1987. Tap your subsidiaries for global reach. **Harvard Business Review**, 64(6): 87-94.
- BARROS, A. J. P. ; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- BAYMA, F. **Educação e mercado de trabalho**. Dissertação (Pós-graduação). Campinas: Papirus, 1995.
- BAYMA, F., (org) **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências / FGV**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- BEEBY, M.; BOOTH, C. Networks and inter-organizational learning: a critical review, **The Learning Organization**, Vol. 7, No. 2, 2000 pp. 75-88.
- BOFF, L. **Depois de 500 anos - que Brasil queremos?** Petrópolis: Vozes, 2000.
- BORGES, A. J. ; ABBAD, G; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- CRESWELL, J. **Research Design. Qualitative & Quantitative Approaches**. Sage, Thousand Oaks, 1994.
- CROSS. R.; PRUSAK, L., The people who make organizations go - or stop, **Harvard Business Review**, June, 2002, pp. 104-12.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura. 1998.
- DIMAGGIO, P.J. ; POWELL, W.W. "**Introduction**", in POWELLI, W.W. ; DIMAGGIO, P.J. (Eds), **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, University of Chicago Press, Chicago, IL, 1991, pp. 1-38.

DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures, **Organizational Studies**, Vol. 14 No. 3, 1993, pp. 375-94.

DREJER, A. Organisational learning and competence development, **The Learning Organisation**, Vol. 7, No. 4, pp.206–220, 2000.

DRUCKER,P.F. The Age of Social Transformation, **The Atlantic Monthly**, novembro: 1994.

DRUSKAT, V.U. ; Wolff, S.B. Building the emotional intelligence of groups, **Harvard Business Review**, March, 2001, pp. 81-90.

EBOLI, M. **Revista T&D Inteligência Corporativa**. São Paulo: Edição Junho 2002.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil Mitos e Verdades**. São Paulo: Gente. 2004.

EBOLI, M.; HOURNEAX J.F.e MANCINI S.. **Breve panorama da educação corporativa no Brasil: apresentação de resultados de pesquisa**. In: José Rincon Ferreira; Gilberto Benetti, (Org). O Futuro da Indústria – Educação Corporativa: reflexões e práticas. 1 ed. Brasília, DF: MDIC/STI: IEL, v. 1, p. 101-116,2006.

FEBRABAN, 2003, disponível em <<http://www.febraban.org.br>> – acessado em 09/07/2003.

FEBRABAN, 2008, disponível em <<http://www.febraban.org.br>> – acessado em 11/02/2008.

FLIGSTEIN, N. Social skills and institutional theory. **The American Behavioral Scientist**, Vol. 40 No. 4, 1997, pp. 397-405.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. São Paulo: Record, 1997.

GOLDSTEIN, I.L. Training in work organizations. **Annual review of Psychology**, v 31, p. 229-272, 1980.

GRAHAM, A.B. ; PIZZO,V, **The learning Organization: Managing Knowledge for Business Success**. Nova York:The Economist Intelligence Unit.1996.

GRAHAM, A.B. ; PIZZO,V **Uma questão de Equilíbrio**: Estudos de Casos na Gestão Estratégica do Conhecimento. In KLEIN, David A. A Gestão Estratégica do Capital Intelectual. Rio de Janeiro:Quality Mark. 1998.

HINRICHIS,J.R. **Personnel Training**. In DUNNETTE, M.D.(Org.) Handbook of industrial and organizacional psychology. Chicago: Rand McNally College, 1976.

HUBER, G.P., The contributing processes and the literatures, **Organization Science**, Vol. 2 No. 1, 1991, pp. 88-115.

JARILLO, J.; STEVENSON, H., Co-operative strategies-the payoffs and the pitfalls, **Long Range Planning**, Vol. 24 No. 1, 1991, pp. 64-70.

KWAN M M.; CHEUNG P. K. **Journal of Database management**. Hershey: Jan-Mar 2006. Vol.17, Num.1; pg.16,17pgs.

KIM, D. H. The link between Individual and Organizational learning. **Sloan Management Review**. 1993.

KLEIN, D. A. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual**. Rio de Janeiro:Quality Mark. 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.. **Metodologia científica**. 2 a. ed., São Paulo: Atlas. 1985.

LALANDE, A.. **Vocabulário técnico e crítico da filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 1993.

LARSSON, R., BENTSSON, L., HENRIKSSON, K.; Sparks, J. **The inter-organizational learning dilemma**: collective knowledge development in strategic alliances, *Organization Science*, Vol. 9 No. 3, 1998, pp. 285-305.

LATHAM,G.P. Human resource training and development. **Annual Review of Psychology**, v.39, p. 545-582, 1988.

LEITE, J.A.; **Metodologia de Elaboração de Teses**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1978.

LEWIN, K., LIPPITT, R. and WHITE, R., Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, **Journal of Social Psychology**, Vol. 10, 1939, pp. 271-99.

MARCH, J.G.; OLSEN, J.P, **The Uncertainty of the past: Organization Learning under Ambiguity**, *European Journal of Political Research* 3 (1975): 147-171. In Klein, David A. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual**. Rio de Janeiro:Quality Mark. 1998

MATOS, J. Consultor Independente. **Apostila de Treinamento do Consultor**. São Paulo: (Texto Apostilado de Circulação Limitada, 2003.

MEISTER, J. C. **A gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas**. São Paulo: Pearson Makron Books. 1999.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO E EXTERIOR 2007, disponível em <http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/universidades.html> – acessado em 12/09/2007.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes**. São Paulo: Atlas, 2003.

MORIN, E. **A Complexidade e a Empresa**. Publicado no Caderno de Leitura do CPE – Curso Preparatório de Educadores, extraído do tomo *The Generation Of Scientific, Administrative Knowledge*, editado por Michel Audet e Jean-louis Maloin, Presses de l'Université Laval, Quebec, 1986, pp.135-154. Universidade Corporativa Banco do Brasil. Brasília, 2004.

NADLER, L. **The handbook of human resources development**. New York: Wiley, 1984

- NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus. 1997.
- PITZER, P.S. **A Knowledge management policy for learning organization**. California State University, Domingues Hills, 2007, 70pgs; AAT 1449550.
- POOLE, M.S. **Group communication theory**, in FREY, L.R. (Ed.), *The Handbook of Group Communication Theory and Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1999, pp. 37-70.
- POSTMAN L.. **Metodology of Human Learning**. Handbook of Learning and Cognitive Process, Vol.3., Nova York: ed.W.K.1976.
- PROPP, K.M. **Collective information processing in groups**, in FREY, L.R. (Ed.), *The Handbook of Group Communication Theory and Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1999, pp. 225-49.
- QUINN J.B.; ANDERSON P.; FILKELSTEIN S., **Gerenciando o Intelecto Profissional: Obtendo o máximo dos melhores**. In Klein, David A. *A Gestão Estratégica do Capital Intelectual*. Rio de Janeiro:Quality Mark. 1998.
- RIGBY, D. K. **Quem tem medo das ferramentas gerenciais?** HSM Management. Revista de Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial. São Paulo, SP: ano 4, n.19, p.122-130, mar/abr.2000.
- RUTH, G. E..**Empréstimos a Pessoas Jurídicas**. São Paulo:Instituto Brasileiro de Ciência Bancária (IBCB), 1991.
- SANTOS, F.F.F. **Estudo do Perfil dos Alunos Evadidos da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Campus Ribeirão Preto**. In: Anais do XXV Enanpad. Rio de Janeiro: Anpad, 2001
- SCHEIN, E.H. **Sense and nonsense about culture and climate**, in ASHKANASY, N.M., WIDEROM, C.P.M. and PETERSON, M.F. (Eds), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2000, pp. xxiii-xxx.
- SAUNDERS, M.; LEWIS, P. & THORNHILL, A.. **Research Methods for Business Students** Gosport: Pearson Education Limited, 2003.
- SEO, M. Overcoming emotional barriers, political obstacles, and control imperatives in the action-science approach to individual and organizational learning, **Academy of Management Learning and Education**, Vol. 2 No. 1, 2003, pp. 7-21.
- SEWELL, W.H. Jr, "A theory of structure: duality, agency, and transformation", **The American Journal of Sociology**, Vol. 98 No. 1, pp. 1-29, 1992.
- SHAW, S. The Corporate University. Global or Local phenomenon? **Journal of European Industrial Training**; 2005; 29,1; ABI/Inform Global, p. 21.

- SOUZA, C. **Talentos e competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2000.
- TOLEDO FILHO, J. R.. **Introdução ao mercado de capitais brasileiro**. 2.ed. Campinas: Lucre, 1997
- VERA, A. **Metodologia da pesquisa científica**. Porto Alegre: Globo, 1976.
- VIEN, A.. **Apostila de Treinamento do Professor Vien**. São Paulo: (Texto Apostilado de Circulação Limitada, 2003.
- WEXLEY, K.N. Personnel Training. **Annual Review of Psychology**, v.35, p.519-551, 1984.
- YIH-TONG, P. S.; SCOTT, J.L. **Journal of Knowledge Management**. Kempston: 2005. Vol.9, Num.2;pg.75, 16pgs.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ZOUAIN, D.;BAYMA, F.;PEREIRA, C.**Universidades Corporativas: transformando as estruturas de treinamento e desenvolvimento das organizações no Brasil**. Relatório de Pesquisa. Rio de Janeiro:FGV/Ebape,2002.

Anexo A - Questionário

Questionário		Data / /	
Identificação			
Banco:			
Departamento:			
Respondente:			
	/ /		
E-mail			
		sim	não
Q1:	Existe a Universidade Corporativa dentro do Banco?		
		sim	não
Q2:	Existe a Gestão do Conhecimento?		
	Caso a resposta de Q1 tenha sido Sim:		
Q1a:	Quando iniciou?		
	Caso a resposta de Q2 tenha sido Sim:		
Q2a:	Quando iniciou?		
Q3:	Quais são as principais fontes de transf. do Conhecimento dentro do Banco?	sim	não
	e-mail		
	Universidade Corporativa		
	Treinamento		
	Reuniões virtuais		
	Reuniões presenciais		
	Cafézinho		
	Outra: (especifique)		
		sim	não
Q4:	Existem barreiras para a transferência do conhecimento?		
Q5:	Onde estão estas barreiras?		
	do indivíduo para o time		
	do time para o indivíduo		
	da organização para o time		
	do time para a organização		
	entre organizações		
		sim	não
Q6:	Na UC existe a preocupação com a transferência do conhecimento?		
Q7:	Quem é o responsável pela GC no Banco? A quem ela está subordinada?		
	Presidente		
	Diretor de TI (CIO)		
	Diretor de Conhecimento (CKO)		
	Outra: (especifique)		
		sim	não
Q8:	Quem é o responsável pela UC no Banco? A quem ela está subordinada?		
	Presidente		
	Diretor de RH		
	Unidade a parte		
	Outra: (especifique)		
		sim	não
Q9:	Houve contribuição da UC na GC?		
Q10	Qual foi?		
		sim	não
Q11:	Existem reuniões formais entre os gestores da GC e da UC?		
		sim	não
Q12:	O Reitor participa das reuniões estratégicas do Banco?		
		sim	não
Q13:	O gestor da GC participa das reuniões estratégicas do Banco?		