



**IV CONGRESSO INTERNACIONAL  
DE EDUCAÇÃO UNIBAVE**  
**CULTURA E SUSTENTABILIDADE:  
DO LOCAL AO UNIVERSAL**



**15, 16 e 17 de outubro/2009**  
**Orleans - SC**

***Artigo Aprovado no IV Congresso Internacional de Educação da  
UNIBAVE: Cultura e Sustentabilidade - “Do local ao Universal”  
Outubro de 2009***

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PARTICIPANTES DO PROGRAMA DE  
EDUCAÇÃO CORPORATIVA DA UNIVERSIDADE CAIXA**

**Thiago Henrique Almino Francisco**

Faculdades de Ciências Econômicas da Região Carbonífera – FACIERC – Criciúma – Brasil –  
[thiagofrancisco@fasc.com.br](mailto:thiagofrancisco@fasc.com.br)

**Nilo Otani**

Faculdades de Ciências Econômicas da Região Carbonífera – FACIERC – Santa Catarina –  
[ni\\_otani@yahoo.com.br](mailto:ni_otani@yahoo.com.br)

**Esperidião Amin Helou Filho**

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC – Santa Catarina  
[e.amim@uol.com.br](mailto:e.amim@uol.com.br)

**Pedro Antônio de Melo**

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC – Santa Catarina  
[pedro@inpeau.ufsc.br](mailto:pedro@inpeau.ufsc.br)

## Resumo

Este artigo preleciona contextualizar o surgimento das universidades corporativas pela dinâmica da educação corporativa a partir do estudo de suas principais características, discernindo-as das universidades tradicionais, bem como, de seus processos. A digressão teórica elenca aspectos relacionados ao ensino superior, educação a distância, educação corporativa, universidade corporativa e avaliação de desempenho. O objetivo geral consiste em analisar como os gerentes da Caixa Econômica Federal avaliam o desempenho de seus funcionários que participam do Programa de Educação Corporativa. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva com abordagem predominantemente qualitativa e amostra intencional de quinze gerentes de Agências da CAIXA da região sul do Estado de Santa Catarina. Para a coleta de dados são consideradas as bases de estudo de caso. Os resultados, limitados à amostra selecionada, permitem concluir que: ainda que a forma de avaliação dos gerentes não seja formalizada, o desempenho dos funcionários, sobretudo o relacionamento interno, melhora com a participação dos cursos; o principal fator determinante para se avaliar o funcionário de participar dos cursos é a habilidade técnica, e o principal fator restritivo ligado ao fato de não pôr em prática o que foi aprendido ao longo dos cursos.

**Palavras-Chave:** educação corporativa, avaliação de desempenho, universidade CAIXA

## Abstract

This article search about the appearance of the corporate universities for the dynamics of the corporate education starting from the study of their main characteristics, discerning them of the traditional universities, as well as, of their processes. The digression theoretical is related to the higher education, distance education, corporate education, corporate university and acting evaluation. The general objective consists of analyzing as the managers of the Agencies of Federal Savings Bank evaluate their employees' acting through yours of the program of corporate education. For so much, a descriptive research will be developed with approach predominantly qualitative and intentional sample with fifteen managers', of the Bank agencies, of the south area of the Santa Catarina State. For the collection of data the bases will be considered study of case. The results look for to allow to end, among other aspects that, the employees' acting can or not to be affected, and in which proportions for the participation in the courses of the program of corporate education of the CAIXA University.

**Keywords:** corporate education. acting evaluation. CAIXA university.

## 1 Introdução

O terceiro milênio possui como cunho distintivo a passagem da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento. Ao invés de capital, máquinas e matéria-prima que predominaram o período capitaneado pela indústria, a economia mundial encontra-se articulada na utilização intensiva de conhecimento. A competitividade mundial e o desenvolvimento tecnológico contribuíram para essa Nova Era levantando questões complexas e multifacetadas para a moderna administração. Para prosperar nesse ambiente, torna-se necessário uma forma de pensar compartilhada nos ambientes organizacionais. Terra (2001) considera que as organizações empresariais e instituições brasileiras têm focado suas atenções na criação de produtos inovadores, competitivos e de sucesso no mercado global.

A estratégia de investir na capacitação de seus funcionários, seja por questões gerenciais ou por pressões provenientes das necessidades do mercado profissional, pode trazer resultados positivos.

Segundo Meister (1999), a empresa do século XXI terá uma economia gerada pelo capital intelectual, nela, trabalho e aprendizagem estão essencialmente relacionados, com ênfase no desenvolvimento da capacidade do indivíduo de aprender.

Norteadas pela responsabilidade que lhe é atribuída, a função da universidade vai além da formação de profissionais egressos para o mercado de trabalho. Diz respeito à participação no desenvolvimento da sociedade, aliando à produção e a disseminação do conhecimento ao crescimento da Nação. A precípua relação existente das instituições de ensino superior com as organizações empresariais é contextualizada sob o enfoque da Educação Corporativa, e, mais especificamente, nos projetos das Universidades Corporativas, apresentado neste artigo.

## ***2 A Contextualização do Ensino Superior***

A universidade surgiu na Europa, segundo Mance (1999) ainda no período medieval, entre os séculos XI e XII. Nas Américas, em regiões de colônias inglesas, francesas e espanholas, o ensino superior foi contemporâneo dos alvares da colonização. No Brasil, de acordo com Souza (2001), as primeiras faculdades nasceram três séculos após seu descobrimento, possuíam um caráter elitista no modelo de instituto isolado e de natureza profissionalizante para atender os filhos da aristocracia colonial que não tinham acesso às academias européias.

De acordo com Romanelli (1978), a Universidade do Rio de Janeiro criada em 7 de setembro de 1920, foi a primeira universidade reconhecida pelo governo federal. A Universidade do Paraná, implementada em 1912, não teve o reconhecimento federal, pois não atendia ao critério de possuir na época mais de 100.000 habitantes. Em 1927, surgiu a Universidade de Minas Gerais com a fusão das escolas de Direito, Engenharia e Medicina. A Universidade de São Paulo fundada em 25 de janeiro de 1934, foi a primeira que atendia às normas do Estatuto das Universidades pelo Decreto 19.851/31, até então as universidades tinham se organizado pela simples incorporação de faculdades autônomas existentes. Sob tal orientação, o Brasil somava 16 universidades em 1954 sendo: três nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Pernambuco; duas no Rio Grande do Sul e uma nos estados do Paraná e na Bahia. Desse total, cinco eram confessionais, quatro católicas e uma protestante, as outras eram mantidas pelo Estado (CUNHA, 1983).

Com base no Ministério da Educação “ A missão do Ensino Superior do Brasil deve significar um ponto de equilíbrio entre a soberania popular e a autonomia do fazer acadêmico, de tal modo que a sociedade reconheça, na missão proposta, a expressão de um compromisso para o qual se mobilizam recursos humanos, materiais e financeiros. Cabe às Universidades a missão de criar, desenvolver, sistematizar e difundir conhecimentos, em suas áreas de atuação, a partir da liberdade de pensamento e de opinião, tendo como meta participar e contribuir para o desenvolvimento social, econômico, cultural e científico da nação, promovendo a inclusão da diversidade étnico-cultural e a redução das desigualdades sociais e regionais do país. (MEC, 2009, p.1)

No atual contexto em que vive o homem, as mudanças têm ocorrido em termos históricos e repercutem em transformações na forma de vida e nas concepções de mundo e sociedade. Com a evolução tecnológica, os impactos sócio-econômicos e culturais têm se propagado em conformidade com os acontecimentos. Uma das principais características deste novo tempo é o vertiginoso acúmulo e armazenamento da informação em todos os domínios. Este processo torna-se cada vez mais visível e vem afetando, em diferentes níveis as rotinas dos indivíduos de todo o mundo, faz-se necessário, portanto, na opinião de Marins (2008), que a educação esteja atenta a todas essas mudanças, pois tudo passa pela educação, assim como, as universidades não podem ignorar por

mais tempo tais mudanças.

Para Buarque (1994), a universidade, para enfrentar estes novos problemas, tem de ter consciência plena e se renovar de forma a ajustar seu trabalho às exigências da ruptura com a crença da utopia obsoleta, e sua substituição por novos objetivos da civilização. Segundo este autor, de todas as mudanças que hoje ocorrem no mundo, nenhuma talvez incomode mais a comunidade universitária do que a descoberta, nos últimos anos, de que ela está isolada do povo, com interesses diferentes e mesmo conflitantes, daqueles da maioria da população de seus países. E isso não apenas nos países em desenvolvimento, nestes, ao longo de muitas décadas de luta a universidade se identificou com os interesses do povo: pela soberania, pelo desenvolvimento científico e tecnológico, pela democracia e liberdade política.

Na atualidade, não há nação que possa prescindir da instituição universitária, redefinir seu papel diante dessa atual conjuntura sócio-econômica são desafios que precisam ser assumidos para fortalecer o ensino. A vocação da universidade, tal como se concebe, é a do comprometimento com a sua realidade, como antena sensível deve captar as grandes tendências, discussões, e alternativas do mundo e oferecendo sua contribuição para o desenvolvimento. Cabe-lhe também conforme Wertheim (2004), preparar os trabalhadores para a sociedade do conhecimento, sob pena de perda de espaço no processo de mundialização, de empobrecimento do país e de aprofundamento das disparidades sociais. Neste contexto, novos paradigmas, portanto, pontuam o desenvolvimento deste tema. Os diversos encontros e fóruns de debates entre especialistas e a sociedade têm procurado identificar os principais problemas que as instituições educacionais não só do Brasil, como também do mundo, têm enfrentado.

### ***3 Educação a Distância***

A Educação a Distância – EaD é uma modalidade de ensino com uma forma particular de criar espaços para gerar e promover situações em que as pessoas estudem. O estudante mesmo não estando presente fisicamente em um ambiente formal de ensino-aprendizagem, tem a oportunidade de construir conhecimentos em uma nova proposta: os docentes e estudantes em conexão em um espaço que não compartilham.

A EaD conforme Kramer et al. (1999), remonta os tempos de Platão (427~347 a.C.). Sua formalização teve início no século XVIII nos Estados Unidos, através de uma publicação na Gazeta de Boston, em 1728, onde um professor de taquigrafia Caleb Phillips, oferecia seu curso por correspondência. A partir do fato, o marco na evolução da EaD foi a criação da UK Open University em 1971, na Inglaterra. Segundo Kramer et al. (1999) cerca de 43 mil candidatos disputaram 24 mil vagas oferecidas pela UK. O termo “aberta” faz menção para a possibilidade de estudo em qualquer lugar e horário e para alunos de qualquer idade.

Conforme Pfromm Neto (apud LEMOS, 2003), a EaD teve início no Brasil pela radiodifusão em 1923, com a iniciativa de Edgard Roquette Pinto e um grupo de professores e intelectuais que fundaram a Rádio Sociedade do Rio de Janeiro. Foi transformada em rádio Ministério da Educação e Cultura - Rádio MEC -. Essa estação de rádio, de caráter essencialmente educativo e cultural desempenhou um papel pioneiro no campo da EaD no Brasil.

A primeira universidade a criar um programa de ensino a distância foi a Universidade de Brasília – UnB, em 1979. Para Schneider (1999) a inspiração desse projeto veio por intermédio da UK Open University por um convênio disponibilizando os direitos de publicação e distribuição de seu

material de ensino. No contexto mundial, os programas em EaD foram desenvolvidos há mais tempo, entretanto, no Brasil foi efetivamente integrada ao sistema educacional com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996), foram estabelecidas, ainda, pelo Decreto n.º 2.494, de 10 de fevereiro de 1998 (publicado no D.O.U. de 11/02/98), Decreto n.º 2.561, de 27 de abril de 1998 (publicado no D.O.U. de 28/04/98) e pela Portaria Ministerial n.º 301, de 07 de abril de 1998 (publicada no D.O.U. de 09/04/98).

O *e-learning* é uma instância da EaD apoiada na tecnologia da internet. Sua expansão tem se dado não apenas no ambientes acadêmicos e nas estruturas tradicionais de ensino, mas também no âmbito das empresas, que vislumbraram a possibilidade em capacitar e aperfeiçoar seus colaboradores. Segundo as estatísticas do MEC (2009) a demanda por cursos, em diferentes níveis de ensino e especificidades têm apresentado crescimento, fazendo com que novos cursos, principalmente nas instituições privadas, sejam abertos e ampliando o número de alunos.

#### **4. Educação Corporativa**

É reconhecido que a economia mundial está articulada em torno da atividade baseada no uso intensivo de conhecimento. Ao contrário de capital, máquinas, matéria-prima e dos demais fatores de produção que influíram o período econômico capitaneado pela indústria, o conhecimento representa um recurso infinito e pode ser compartilhado entre os usuários. Mundim e Ricardo (2004) salientam que tais características criam um novo ambiente empresarial em que o conhecimento da empresa ou o conhecimento corporativo é o principal instrumento para alianças entre empresas e para o estímulo da inovação e do desenvolvimento de suas possibilidades de aplicação “O conhecimento é a fonte de poder da mais alta qualidade e a chave para a futura mudança de poder” (TOFFLER *apud* NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.5).

Na visão contemporânea, o conhecimento é continuamente atualizado, pode continuar no interior das organizações, assim o profissional depois de graduado pode retornar ao processo de ensino-aprendizagem para fins de reciclagem profissional, sendo que esta pode se dar no âmbito das próprias organizações através de centros de Treinamento e Desenvolvimento - T&D e de Programas de Educação Corporativa. A partir da tal fato, as empresas que estão redefinindo seu processo nos centros de T&D utilizam conceitos de educação e desenvolvimento de pessoal, o qual visa o aperfeiçoamento do indivíduo para o seu crescimento, tanto pessoal, quanto profissional. Os efeitos dessa educação continuada nas empresas, segundo Teixeira (2001), é duradouro e reflete em resultados que aparecerão em longo prazo, ao contrário dos centros de T&D.

A busca de vantagem competitiva pela aprendizagem corporativa trata de um conceito que envolve toda a organização em uma mudança contínua e projetada para atingir os resultados desejados pela organização, sendo que as organizações modernas estão cada vez mais preocupadas em direcionar os investimentos no desenvolvimento humano, de modo que eles agreguem valor para as pessoas e para a mesma. Eboli (2008) considera que com um mercado cada vez mais globalizado e competitivo, não há dúvida de que as organizações devem conscientizar-se da necessidade de investir na educação e na qualificação de seus colaboradores e parceiros como um elemento-chave na criação de diferencial competitivo. A figura 1 demonstra as principais características do Modelo de Educação Tradicional e do Modelo de Educação Corporativa e os fatores da convergência

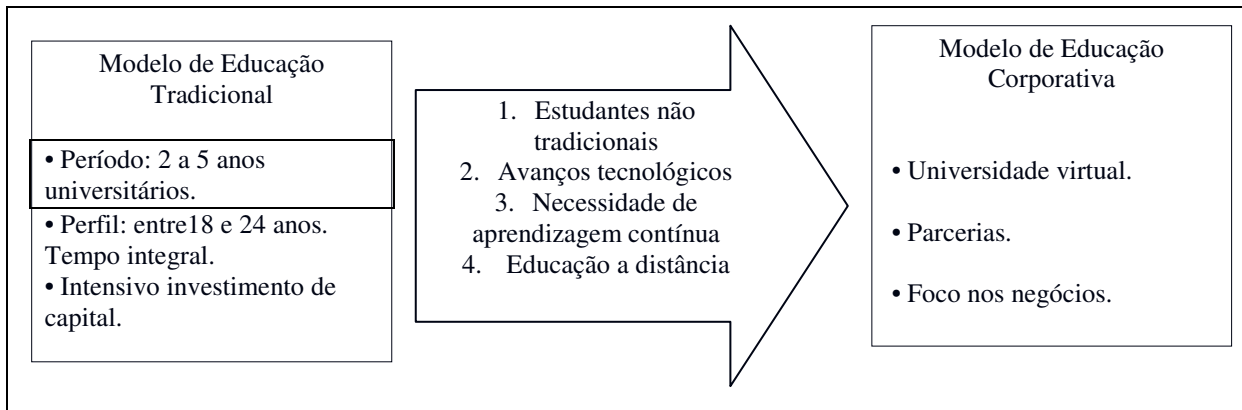


Figura 1 – Modelo de Educação Tradicional e Modelo de Educação Corporativa  
Fonte: Kraemer, 2004.

O principal objetivo da educação corporativa na visão do mesmo autor é “Evitar que o profissional se desatualize técnica, cultural e profissionalmente e perca sua capacidade de exercer a profissão com comprometimento e eficiência, causando desrespeito à profissão, além do sentido de incapacidade profissional. É, portanto, o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar com eficácia na sua vida institucional (EBOLI, 2002, pg.63).

A educação corporativa, nesse contexto, passa a ter para Mundim (2004), cada vez mais um papel de destaque dentro do panorama empresarial, seja pela alavancagem estratégica, que é possibilitada pelo desenvolvimento dos profissionais existentes nos quadros empresariais, seja pela agregação de resultados, que permitem, após a captação e assimilação do conhecimento pelo seu capital humano de um número maior de competências e habilidades.

### **5 Universidade Corporativa**

Embora se estude a respeito de universidade corporativa há 50 anos, desde que a General Electric lançou a *Crotonville Management Development Institute* em 1955, Eboli (2008) destaca que o surto de interesse como estratégia de gerenciamento para o aprendizado e desenvolvimento dos funcionários de uma organização ocorreu no final da década de 80. Em 1988, nos Estados Unidos, haviam 400 empresas investindo em seus próprios centros de estudo e preparação de alto nível, em 2004, já eram aproximadamente 2.000.

No Brasil, a migração dos centros de T&D de pessoal para a educação corporativa ganhou força estratégica, o qual evidencia como um dos pilares da uma gestão empresarial bem sucedida. A adoção desse conceito, conforme Eboli (2002) teve início na década de 90, com o advento de um mercado globalizado, pressiona as organizações a investirem na qualificação de seus colaboradores e se comprometerem com seu desenvolvimento contínuo como elemento chave na criação de diferencial competitivo.

As universidades corporativas surgiram e se propagaram no contexto das organizações em plena era da informação, onde, o conhecimento tornou-se base para a formação de riqueza corporativa. A rápida obsolescência do conhecimento associado ao sentido de urgência tem sido um dos fatores do impulso do desenvolvimento e crescimento das universidades corporativas.

A missão dessa universidade é, conforme Eboli (2008), formar e desenvolver os talentos humanos

nas organizações. Para tanto, deve-se segundo o autor, promover a gestão do conhecimento organizacional, bem como, objetivar o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais, consideradas essenciais para a viabilização das estratégias da organização.

Segundo Souza (2001), os cursos, os programas e as atividades das universidades corporativas nascem das necessidades das empresas obedecem aos reclamos do mercado e visam agregar valor a seus produtos e serviços. A estrutura de suas atividades é modular e os processos pedagógicos, que desenvolvem, fazem uso intensivo das novas tecnologias de informação e comunicação. A linguagem didática deve estar em consonância com a era da informação e suas programações se adequem aos imperativos da educação permanente.

A universidade corporativa justifica-se, na medida em que responde pelo plano estratégico do desenvolvimento empresarial, com vistas à identificação e ao atendimento das competências essenciais ligadas ao ramo de negócio da empresa.

### ***6 Universidade tradicional Versus Universidade corporativa***

Para Melo (2005), a educação formal, em nível superior ocorrem nas universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdade e escola ou instituto superior. Baseado neste premissa, as universidades consideradas tradicionais, não existem para profissionalizar pessoas e sim, para fazê-las dominar as bases científicas, filosóficas, humanísticas e éticas relativas a cada profissão dita de nível superior. Nelas predomina a formação teórica, sem destaque especial para as práticas ocupacionais ligadas às profissões, o saber aplicado advém do breve treinamento proporcionado por estágios obrigatórios de fim de curso, nem sempre monitorado pela universidade, assim, integram administrativamente os sistemas de ensino e, para poderem funcionar, dependem de autorizações reconhecimentos e avaliações formais do Poder Público (SOUZA, 2001).

Ainda, para o mesmo autor, a universidade corporativa independe, para se organizar e funcionar, de qualquer providência junto ao Poder Público, basta haver a criação de cursos, programas e atividades por parte de uma organização empresarial, que vise qualificar técnica e profissionalmente seus funcionários, modernizando seus conhecimentos e melhorando seu desempenho. Desse modo, a universidade corporativa não integra o sistema formal de ensino e seu objetivo principal não é outorgar diplomas de cursos e, sim, promover a competência ocupacional dos que venham a freqüentá-la. Em situações especiais pode haver território comum de ação da universidade corporativa e da acadêmica, mas sempre mediante convênio e sem a descaracterização de qualquer delas, enquanto durar o funcionamento em parceria.

Na educação formal, prevalece a aprendizagem temporária e com predominância de aulas expositivas e teóricas. Já na educação corporativa, prevalecem as metodologias que privilegiam a aprendizagem por meio de atividades práticas, de exercícios, estudos de casos, simulações, jogos corporativos e outros recursos didáticos baseados em multimídia e outros recursos da tecnologia da informação, conforme o quadro 2.

Para Kraemer (2004), a educação formal pode oferecer ao mundo empresarial, cursos e programas destinados ao aperfeiçoamento e à especialização profissional, em nível de pós-graduação (atualização, aperfeiçoamento, especialização ou mestrado profissional), sequenciais (para complementação de estudos ou para a formação para o trabalho) ou de extensão (cursos de duração menor, com o objetivo de reciclagem/atualização profissional ou de informação e atualização de

conhecimentos gerais).

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

Quadro 2 – Papel das Instituições de Ensino Superior e das Universidades Corporativas  
Fonte: Eboli, 2008.

Tachizawa (2003) salienta que na educação formal, adota-se o modelo baseado na graduação que vincula o conhecimento estruturado à formação técnica e científica de um indivíduo, enquanto na educação corporativa associa-se o conhecimento, nem sempre estruturado, às necessidades estratégicas de uma organização. Neste sentido, a educação corporativa é um sistema de aprendizagem com foco nos colaboradores para que desenvolvam as competências técnicas que estejam em sintonia com as metas e objetivos da organização e que provoque nos mesmos um desejo de aprender, de conhecer e de transformar seu trabalho e suas carreiras.

### ***7 Avaliação de desempenho***

Desde os primórdios, a humanidade adotou a avaliação como um conceito intrínseco aos seus padrões culturais. Pela literatura, verifica-se sua presença junto às ações da sociedade como na escolha do cônjuge e reconhecimento de atitudes de membros de acordo com o feixe de valores pelo grupo social a qual pertence.

Martins (2001) relata que em 1842, o Serviço Público dos Estados Unidos implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos empregados. Em 1918, a General Motors já possuía um sistema de avaliação de seus executivos, porém, somente após a Segunda Guerra Mundial é que esta avaliação teve ampla divulgação entre as empresas.

O sistema de avaliação de desempenho possui elementos na esfera operacional para a obtenção e sistematização das informações. Bergamini (1988) descreve alguns desses elementos, que são: o avaliador, os instrumentos utilizados, análise do trabalho executado, o período de tempo avaliado, o avaliado, o grupo de trabalho, os clientes, a recompensa, a organização e suas políticas, entre outros.

A definição de avaliação pode ser conceituada como um instrumento de análise comparativa do comportamento pessoal, pelos padrões que são aceitos e por aqueles não aceitos pela sociedade. Neste cenário, a avaliação de desempenho tem, portanto, como principal objetivo, diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento profissional e pessoal, objetivando a melhoria de seu desempenho.

Como ferramenta de gestão, a avaliação de desempenho é o processo organizacional que exerce

influência sobre a vida profissional e a carreira do indivíduo. Quando aplicado de modo objetivo e imparcial, o sistema torna-se um instrumento que propicia à organização mobilizar a energia dos funcionários para realizar as suas metas estratégicas.

## **8 Procedimentos Metodológicos**

Para a consecução dos objetivos é necessário indicar o tipo de estudo da pesquisa. O tipo de pesquisa deste trabalho de acordo com Gil (2002) é descritivo. Este tipo de pesquisa tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, o estabelecimento de relação entre variáveis. Nesta linha, para Triviños (1995), o foco essencial destes estudos reside no desejo de conhecer a comunidade, tendo a pretensão de descrever os fatos e os fenômenos relacionados a esta realidade. Minayo (1999, p.115) explica que “expõe características de determinado fenômeno, pode, também, estabelecer correlações entre variáveis e definir a sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Os levantamentos da pesquisa descritiva foram por intermédio de pesquisas em fontes primárias e secundárias. As fontes primárias referem-se aos levantamentos realizados junto aos gerentes da Caixa Econômica Federal – CAIXA na região sul do Estado de Santa Catarina. Para Gil (1996), as pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer permitindo desta forma, o conhecimento da realidade. As fontes secundárias referem-se aos levantamentos bibliográficos.

Segundo Richardson et al. (1999), método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação dos fenômenos. Para se determinar o método de investigação apropriado para a descrição e explicação de fenômenos em pesquisa científica, fazem-se necessários considerar a natureza e o nível de aprofundamentos do problema. Os métodos são classificados em quantitativos e qualitativos e se diferem pela sistemática e pela forma de abordagem do problema. A abordagem desta pesquisa foi predominantemente qualitativa, e o levantamento do tipo transversal.

Para a identificação desta pesquisa segundo seu delineamento, que é o procedimento para a coleta de dados, o pesquisador adotou as bases do estudo de caso para a apreensão de uma realidade particular. De acordo com Godoy (1995), o estudo de caso constitui-se em um tipo de pesquisa que tem por objetivo a análise intensa de uma dada unidade, que se pode ser uma empresa, um grupo de indivíduos ou até mesmo uma única pessoa. O universo é formado pelos gerentes da CAIXA da região sul do Estado de Santa Catarina. Quanto à amostra, é intencional e composta por 13 gerentes da CAIXA das cidades de Criciúma/SC, Laguna/SC, Imbituba/SC, Siderópolis/SC, Içara/SC, e Araranguá/SC

## **9 Organização estudada e resultados da pesquisa**

A Caixa Econômica Federal - CAIXA (2009) é uma instituição financeira, constituída sob a forma de Empresa Pública de Direito Privado, criada nos termos do Decreto-Lei 759, de 12 de agosto de 1969. Tem sede e foro na capital da República e representatividade em todo o território nacional. Está sujeita à disciplina normativa do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central do Brasil.

Na atividade de fomento, atua na concessão de financiamentos com recursos das cadernetas de

poupança e como repassadora de recursos do FGTS e de outros fundos e programas, diretamente aos beneficiários finais ou a agentes financeiros participantes do sistema. Sua rede física de atendimento está distribuída em mais de 17,4 mil pontos de atendimento e conta com 60.442 empregados, além de outros colaboradores externos que incluem terceirizados, lotéricos e correspondentes bancários. É o único banco presente nos 5.562 municípios brasileiros. Até o final de 2006, serão mais 500 agências.

A missão da CAIXA é promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade. Têm como valores fundamentais, o direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes, a busca permanente de excelência na qualidade de serviços e a valorização à gestão de pessoas. Sob esta égide, a Universidade Corporativa CAIXA (2009) é um projeto pioneiro entre as empresas estatais brasileiras. Aliadas às estratégias da organização, sua implantação decorreu de necessidade crescente de treinamento e desenvolvimento dos empregados, buscando-se por intermédio do incentivo profissional a obtenção de resultados agrega dores à empresa e ao empregado.

Iniciado com programas de treinamento e desenvolvimento exclusivamente presenciais e, em sua maioria, com foco no desenvolvimento de gerentes, o processo de educação corporativa cresceu de forma horizontal e vertical, pois, além de ampliar o público atendido, passou também a utilizar outras modalidades de ensino-aprendizagem, como a Educação a Distância, o Treinamento em Serviço - *On the Job*, o Aprendizado Prático Monitorado, o Suporte ao Desempenho, e, ainda, mídias alternativas como meio para prover a aprendizagem. A Universidade Corporativa CAIXA é resultado de um trabalho focado no desenvolvimento integral das pessoas, iniciado em 1996, com o Programa Crescer com a CAIXA.

A Universidade Corporativa CAIXA tem como missão fomentar o aprendizado contínuo e o desenvolvimento de competências, objetivando o alcance de resultados sustentáveis para as pessoas, para a organização e para a sociedade. Sua visão como ser reconhecida como um centro de excelência em soluções de aprendizagem para o desenvolvimento profissional e social da CAIXA e seus parceiros. Neste contexto, sua proposta andragógica da Universidade Corporativa CAIXA está dividida em duas linhas de programa; uma com conteúdos de atualização técnica, com programas operacionais, e outra de educação permanente, com programas de caráter tático e estratégico. Os cursos de atualização técnica estão ligados à rotina da organização e são destinados aos empregados, estagiários e prestadores de serviços, sua metodologia é ensino a distância, fornece certificado de participação de uso interno. Os cursos de educação permanente contam com programas de caráter tático e estratégico. São realizados por instituições de ensino superior através de parcerias com instituições de ensino, com outras universidades corporativas e com órgãos do poder público.

Os resultados de pesquisa, na percepção dos gerentes da CAIXA para a região sul do Estado de Santa Catarina, sobre a avaliação do desempenho dos funcionários que participam do programa de educação corporativa da Universidade Corporativa CAIXA, apresentaram os seguintes resultados:

1. Participação: dos 13 gerentes pesquisados, nove tem em suas agencias mais de 80% dos colaboradores participando dos programas de capacitação oferecidos pela Universidade Corporativa da CAIXA. Destaca-se ainda que 100% dos Gerentes entrevistados possuem mais de 20% de seus colaboradores participando ativamente dos programas desenvolvidos e consideram que o desempenho de tais colaboradores melhorou a partir desta participação.

2. Habilidades técnicas: 10, dos 13 entrevistados, consideram que as Habilidades técnicas desenvolvidas se relacionam com a “Melhor assimilação dos conteúdos técnicos da área”; oito, dos 13 entrevistados, consideram as melhorias voltadas à “Inovação nas abordagens e nas apresentações

em reuniões” como a mais bem desenvolvida durante a participação; sete, dos 13 entrevistados consideram que há melhoria significativa relacionada ao domínio de novas tecnologias, enquanto 3 citaram outras melhorias e que são relacionadas ao aumento da produtividade e a melhoria no atendimento aos clientes. O Gráfico 1 ilustra tais informações.

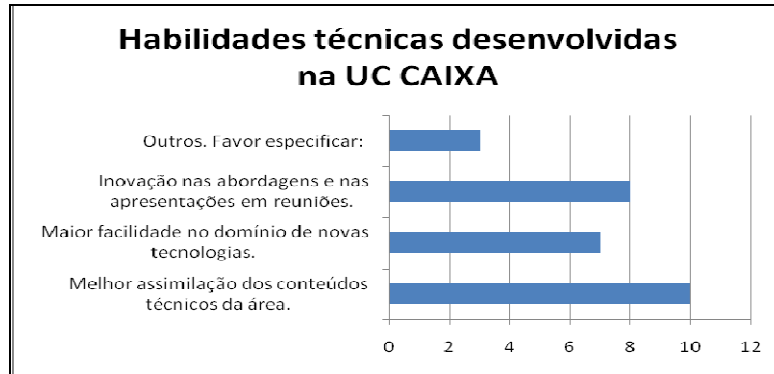


Gráfico 1: Habilidades técnicas  
Fonte: Primária, 2009.

3. Fatores Restritivos: nove, dos 13 entrevistados consideram que “Não há nenhum fator que prejudique o desempenho do colaborador participante da U.C. CAIXA. Sete, dos 13 entrevistados entendem que “Não por em prática o que foi aprendido” é um fator restritivo relevante aos colaboradores que participam dos programas da Universidade Corporativa da CAIXA.



Gráfico 2: Fatores restritivos  
Fonte: Primária, 2009.

Destaca-se ainda que quatro Gerentes consideram a falta de reconhecimento em relação ao que foi aprendido durante o programa, enquanto 1 gestor afirma que o principal fator restritivo se relaciona com o “ambiente interno da área ou departamento” que configura um fator restritivo à aplicação de novos conhecimentos adquiridos a partir da Universidade CAIXA. O gráfico 2 determina um panorama destes dados, baseados nas informações citadas.

## 10. Conclusões

Além dos aspectos Desempenho, Habilidades técnicas e Fatores Restritivos foram abordados e analisados outros dois: “Motivos para participar dos programas da Universidade Caixa” e “Estrutura de avaliação de desempenho”.

Motivos para participar da Universidade CAIXA referem-se aos aspectos voltados ao incentivo e a percepção da necessidade da inserção neste âmbito de conhecimento. Com base nos resultados, nove, dos 13 gerentes entrevistados consideram a exigência de mercado como um grande aspecto motivador para a participação; oito consideram o incentivo proporcionado pelos superiores e a competitividade interna como indicativos motivadores à participação. Enquanto sete, abordam outros motivos, dentre os quais podem se destacar as oportunidades de crescimento e desenvolvimento, de abertura de novas oportunidades e aumento de salário.

Estrutura de avaliação de desempenho refere-se à existência ou não, de avaliações formais objetivando a avaliação dos que participam dos cursos. Assim, 54% “Desconhecem a existência de avaliações formais”.

Não há, portanto, a existência de um processo estruturado para se avaliar o desempenho dos funcionários que participam dos cursos da Universidade CAIXA, assim como, não existe na prática um processo definido em compartilhar o conhecimento adquirido pelos participantes. E, Com base nestes dados é possível concluir que:

1. Ainda que a forma de avaliação dos Gerentes não seja formal, o desempenho dos funcionários melhora com a participação dos cursos;
2. O principal fator determinante para se avaliar o funcionário de participar dos cursos é a habilidade técnica;
3. O principal fator restritivo é não pôr em prática o que foi aprendido;
4. Ao longo dos cursos e mesmo após a realização dos mesmos, é nítida a melhoria do relacionamento dos colaboradores, destacando-se a melhor interação e a consciência da importância do trabalho em equipe,
5. Não existe uma avaliação formal definida para avaliar o desempenho dos funcionários que participam dos cursos.

Salientam-se as ações pioneiras da CAIXA quanto ao investimento na educação de seus colaboradores. Tem os autores a percepção, que o processo ainda se encontra em desenvolvimento, face ao reduzido tempo de sua existência. Pela circunstância de o tema ser emergente, ainda há muito que se refletir sobre a Educação Corporativa. Tem-se a expectativa que as informações contextualizadas contribuam para fomentar seu debate, deixando aberto um campo ainda a ser percorrido por outros pesquisadores. Outros trabalhos nessa égide, além de disseminarem o assunto podem nortear as organizações estudadas a usufruírem de seus profícuos resultados.

## Referências

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. São Paulo: Atlas, 1988.

BUARQUE, Cristovam. *A aventura da universidade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.

CAIXA - Caixa Econômica Federal. *Apresentação*. Disponível em: <http://www.caixa.gov.br/acaixa/asp/apresentacao.asp>.> Acesso em 08.02.2009.

CUNHA, Luiz Antônio. *A universidade crítica: o ensino superior na República Populista*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1983.

EBOLI, Marisa. *O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa*. In: vários autores. As

pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

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

\_\_\_\_\_. *Educação corporativa: uma realidade brasileira?* Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3990&org=3>. Acesso em 09.06.2008.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, v.35,n.2, p.57-63, abr/mai.1995.

KRAMER, Érika A.W.C. et al. *Educação a distância: da teoria à prática*. Porto Alegre: Alternativa, 1999.

KRAEMER, Maria Elizabeth Pereira. *Universidade corporativa como alavanca da vantagem competitiva*. Artigo. Revista de Ciência Administrativa. Coordenação do Curso de Administração da Faculdade Cenecista Presidente Kennedy. Vol.03, nr.01, maio 2004.

LEMOS, Dannyela da Cunha. *Educação corporativa: pesquisa de soluções em e-learning e modelos de universidades corporativas*. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MANCE, Euclides André. *A universidade em questão: o conhecimento como mediação da cidadania e como instrumento do capital*. IFIL, fevereiro de 1.999. Disponível em <<http://www.milenio.com.br/mance/universidade.htm>>. Acesso em 28.03.2009.

MARINS, Maria Ignez. *A Universidade no século XXI: tendências, desafios e implicações gerais*. Disponível em <[http://www.pucpr.br/conferencia/auniversidade Noseculoxxi.doc](http://www.pucpr.br/conferencia/auniversidade%20noseculoxxi.doc)>. Acesso em 28.03.2008.

MARTINS, Carlos Guilhen. *Avaliação do desempenho de empregados de empresas fornecedoras de serviços dentro de empresas contratantes*. 2001. Monografia (Especialização pelo curso de MBA) – Gerência empresarial do Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado da Universidade de Taubaté, 2001.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2.ed. São Paulo:Atlas, 2000.

MEISTER, Jeanne C. *Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999.

MELO, Pedro Antônio de. *A cooperação universidade empresa nas universidades públicas brasileiras*. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 13 ed. Petrópolis/RJ: Editora Vozes, 1999.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. Disponível em <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em 05.04.2009.

MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleonora Jorge (orgs.). *Educação Corporativa: fundamentos e práticas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RICHARDSON, Roberto J. *et al. Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMANELLI, Otaiza de Oliveira. *História da educação no Brasil*. 9º ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 1978.

SCHNEIDER, Maria Clara Kaschny. *Educação a distância: desafios para a interação na sala de aula virtual pautados na transposição da tecnologia nos projetos de videoconferência*. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

SOUZA, Paulo Nathanael Pereira de. *LDB e Educação Superior*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

TACHIZAWA, Takeshy. *Tecnologia da informação aplicada às instituições de ensino e às universidades corporativas*. São Paulo: Atlas, 2003.

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

TERRA, Branca. *A transferência de tecnologia em universidades empreendedoras: um caminho para a inovação tecnológica*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

TRIVIÑOS. Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1995.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA CAIXA. Disponível em: <<http://www.universidadecorporativa.caixa.gov.br/Universidade/asp/>>. Acesso em 02.02.2009.

UnB - *Universidade de Brasília*. Disponível em <[http://www.unb.br/lef/brasilem/questao/noticias\\_universidade.html](http://www.unb.br/lef/brasilem/questao/noticias_universidade.html)>. Acesso em 02.04.2008.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira; JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. *Capital intelectual, gestão do conhecimento e universidade corporativa*. Disponível em: <http://www.institutomvc/universidadecorporativa/>>. Acesso em 22.06.2005.

WERTHEIM, Jorge. *Universidade Futuro*. Artigo. Jornal da USP. Ano XIX, 25.01 à 01.02.2004, nr.672. Divisão de Mídias Impressas da Coordenadoria de Comunicação Social da USP.